جامعـــــــــــة اليرمـوك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قســــــــم إدارة الأعمــــــال

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation of the Faculty Members in Jordanian Public Universities

إعداد

صالح علي سالم الجراح

إشراف

أ.د. جمال أبو دوله

2013م

حقل التخصص: إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

سورة المجادلة آية رقم (11)

أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation of the Faculty Members in Jordanian Public Universities

إعداد

صالح علي سالم الجراح

بكالوريوس علوم حاسوب، جامعة اليرموك 2009 م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في جامعة اليرموك

اربد - الأردن

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور جمال أبو دوله.......................................مشرفاً ورئيساً

أستاذ في إدارة الأعمال/ جامعة اليرموك

الدكتور لؤي صالحيه...عضواً

أستاذ مشارك في إدارة الأعمال/ الجامعة الألمانية

الدكتور حسن العيسى...عضواً

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال/ جامعة اليرموك

تمت المناقشة بتاريخ 2013/12/26 م

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم ...... وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ...... و من أحببتهم بالله (أصدقائي)

شكر و تقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمداً يليق بجلاله وعظمته . وصَلِّ اللهم على خاتم الرسل ، من لا نبي بعده ، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات ، وترفعنا بها أعلى الدرجات ، و تبلّغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات ، في الحياة وبعد الممات. ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه ، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به عليَّ من إنجاز لهذه الرسالة ، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب ،وفرَّج الهم.

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور، سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا. فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا، إلى الأساتذة الكرام في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ونخص بالشكر والعرفان إلى " الأستاذ الدكتور جمال أبو دوله " الذي تفضل بالإشراف على هذا الرسالة، حيث كان لتوجيهاته السديدة الأثر البارز في كل خطوة من خطوات هذه الرسالة، فجزاه الله عنا كل خير وله منّا كل الاحترام والتقدير. كما أنه لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة.

" وقل ربي زدني علما "

الباحث

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشـــكال

ملخص الدراسة

الجراح ، صالح علي . " أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية " . رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك. 2013 (المشرف: أ. د. جمال أبو دوله).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه اشتملت على (45) فقرة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (224) عضو من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية كمتغيرات وسيطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \le 0.05$) تعزى للمتغير الوظيفي " عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي" فقط، في بعد الالتزام التنظيمي وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل حيث جاءت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) أي لأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي (15 سنة) وأكثر. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا عند بعد الولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتبقية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يُعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، اسم البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

➢ وجـود أثــر هــام وارتبــاط طــردي ذو دلالــة إحصــائية عنــد مســتوى الدلالــة ($\alpha \leq 0.05$) لمسـتوى تطبيـق اسـتراتيجيات إدارة المواهـب علـى مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي لـدى أعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. خلـق وإيجـاد دوائـر تعنـى بـالموهوبين داخـل الحـرم الجـامعي، وتشـجيع اسـتثمار المواهـب مـن فئـة الشـباب، ووجـود آليـة تقيـيم موضـوعية (رقميـة) لتمييـز الموهـوبين، و الاعتمـاد علـى طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة.
2. العـلاج الفعـال للمشـكلات التـي تواجـه أعضـاء هيئـة التـدريس وتـؤثر علـى أدائهـم فـي عملهـم بالجامعات، وتعزيز الانتماء الوطني والجامعي لديهم.
3. تحديـد فجـوات الأداء لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس بمقارنـة الأداء الفعلـي بـالأداء المتوقـع مـنهم، وتحديـد نوعيـة المهـارات التـي يحتـاجون إليهـا، واقتـراح البرنـامج التـدريبي المناسـب، ويـتم ذلـك عـن طريـق وضـع آليـة لتنميـة المواهـب الأكاديميـة وتطـوير أدائهـا، ممـا يضـمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

الكلمـــات المفتاحيـــة : إدارة المواهـــب ، اســـتراتيجيات إدارة المواهـــب ، الانتمـــاء التنظيمـــي ، الالتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة ، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب "war for talent" (Michaels *et al.*, 2001)، حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب المواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية.

ويرجع نشوب حرب المواهب إلى التحول إلى عصر المعلومات، حيث انقسمت الدول إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها، ومن ثم اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفريغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة وعلى سبيل المثال من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين من خلال الأجور المرتفعة (الصاوي، 2002)، وقد دعم هذا التوجه ادارك الفرد بأن وجوده في العمل يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها. مما دفع الفرد إلى أن يكون أكثر حرصاً على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة، ومن هنا تركز الاهتمام على فكرة انتقال الفرد بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة، وبذلك ارتبط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها (تيشوري، 2009).

وعليه تكون المنظمات التي تمتلك المواهب، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على استقطاب واجتذاب المواهب من المنظمات المنافسة للعمل بها تتمتع بميزة تنافسية في السوق، فالمنظمة التي تمتلك مرؤوسين ناجحين وموهوبين قادرة على أن تتقدم باستمرار.

ومع التطور السريع الذي يشهده العالم بأسره يزداد الطلب على النشاط ألابتكاري والإبداعي، أصبح من الضروري على كل منظمة من منظمات المجتمع إيجاد قدرات خلاقة

موهوبة من بين أفرادها تُعينها على مواكبة هذا التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتتمكن من البقاء في مكانتها بين المنظمات أو لتبقى في القمة دائما، وهذا يدعو إلى البحث المستمر لاكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولي رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانه الصحيح داخل المنظمة (الصفار، 2001).

ولقد اتجهت الكثير من دول العالم بما في ذلك الدول العربية إلى استثمار طاقاتها وعقولها المفكرة والمبدعة من العلماء وأساتذة الجامعات في أماكن وجودها من خلال ربط هذه الطاقات والمواهب المهاجرة ومساهماتهم بعطائهم وخبراتهم لبلادهم، أو أن يتم استقطاب المواهب للعودة إلى أوطانهم الأصلية، ففي الولايات المتحدة و روسيا اتجهت منظمات الأعمال إلى استقطاب المواهب التي يحتاجون إليها من الدول الأخرى لصعوبة جذب الأعداد اللازمة من أبناء الوطن مما أدى إلى إحداث تغييرات في الإجراءات المتبعة في التوظيف وتنويع السياسات، والتنمية والتدريب نتيجة بحثهم عن مواهب جديدة (Tanslley *et al.* , 2009).

إن التحديات التي يشهدها العالم اليوم وهذه المنافسة الضارية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية و المالية التي نراها اليوم وهذا العصر الذي يتسم بالسرعة والقدرات الخارقة والتطور السريع في كل شيء أصبح التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماما شديدا بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

وقد أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارات الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية في عمليات الاستقطاب والاختيار للعاملين ومراعاة الدقة في ذلك واكتشاف مواهبهم والعمل على صقلها والحفاظ عليها.

مشكلة الدراسة :

تفتقر الكثير من المنظمات في عالمنا العربي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتركز إدارة الموارد البشرية علي قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال

بـرامج التـدريب والتطـوير والتوجيـه والتحفيـز حيـث أن اسـتمرار هـذه الفجـوة يمثـل تهديـداً لـلأداء المستهدف .

ويعنــي ذلـك أننـا نركـز علـى إدارة التهديـدات فـي المنظمـة، ونتجاهـل إدارة الفـرص التـي يمكـن أن تحتـاج إلـى جهـد وتكلفـة أقـل لتحقيـق التميـز والنجـاح مـن إدارة التهديـدات وهـي إدارة المواهـب، ولا يعنـي ذلـك أننـا نتجاهـل إدارة التهديـدات ولكـن لابـد أن تكـون هنـاك موائمـة فـي جهـود المنظمـة التطويريـة فـي إدارة الفـرص والتهديـدات. والفـرق بـن إدارة التهديـدات والفرص فـي هذا الشأن فـي المنظمـة هـو الفـرق بـين مـن يبحـث عـن تحقيـق المسـتوى المقبـول مـن الأداء فـي حالـة إدارة التهديـدات حيـث التركيـز علـى العـلاج ، وبـين مـن يبحـث علـى تحقيـق التميـز والإبداع في حالة إدارة الفرص من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين .

لقـد أفـرزت التجـارب العالميـة الكثيـر مـن الخبـرات التـي تؤكـد أن المشـكلة لا تكمـن فـي مجـرد الاهتمـام بـالموارد البشـرية فقـط ، ولكنهـا تعـدتها إلـى العمـل علـى زيـادة عـدد الموهـوبين فـي المجتمـع وفــي منظمــات الأعمــال، ولـيس لتحقيـق النجــاح فقـط ولكـن للوصـول إلــى قمــة الأداء والإبداع والإنجاز المتميز .

وفـي الجانـب الأخـر أفـرزت التجـارب العالميـة خبـرات أخـرى تؤكـد أيضـاً أن تلـك الـدول التــي ركــزت جهودهــا علــي إنشــاء المشــروعات الصــناعية الضــخمة واســتيراد التكنولوجيــا الحديثـة، وأهملـت الاهتمـام الحقيقـي والجـاد بـالموارد البشـرية وإدارة المواهـب لـم تفلـح فـي تحقيـق أي تقدم اقتصادي أو أن تتبوأ مكانة متميزة ومنافسة بين الدول ومنظمات الأعمال .

يشـير الواقـع فـي الجامعـات الأردنيـة الرسـمية إلـى وجـود بعـض المظـاهر التـي تعكـس ضـعف الانتمـاء الـذي يـؤدي إلـى هجـرة الموهـوبين مـن مختلـف التخصصـات إلـى خـارج الـبلاد. ويرجـع ذلـك فـي الواقـع إلـى العوامـل الطـاردة الكامنـة فـي كيـان البحـث العلمـي، إلـى جانـب فـتح بـاب الإعـارات للجميـع دون حـدود زمنيـة حاكمـة، ممـا أدى إلـى تفريـغ الكثيـر مـن جامعاتنـا مـن مواهبهـا لـيس علـى المسـتوى الفنـي والتدريسـي فقـط وإنمـا علـى مسـتوى القيـادات الجامعيـة أيضـا. لـذا لـوحظ نقـص فـي المواهـب الإداريـة نتيجـة لافتقـار الـبعض إلـى المهـارات اللازمـة لشـغل الوظائف القيادية بالجامعات.

الجمعية الأردنية للبحث العلمي حذرت من خطورة استمرار هجرة الكفاءات العلمية من الجامعات الأردنية، وأكدت الجمعية أنها سوف تكثف نشاطاتها من خلال ورش عمل وندوات التوعية وغيرها لمواجهة هذه الظاهرة للحفاظ على مستوى جامعاتنا والتعليم في الأردن والنهوض به إلى مستويات أعلى للحفاظ على السمعة التي يحظى بها.

وتشير الإحصائيات والدراسات إلى أن الأردن سيكون بحاجة إلى أعضاء هيئة تدريس وبأعداد كبيرة في العقد القادم ، وستتضاعف هذه الحاجة خلال العقد القادم، ويتطلب هذا اتخاذ إجراءات مناسبة لتوفير الأعداد الكافية من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين والحد من هجرة الموهوبين منهم، ويرجع هذا النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس إلى عوامل عديدة في طليعتها تأسيس جامعات كثيرة في معظم الأقطار العربية مما يعني تزايد الطلب على أساتذة الجامعات واستقطاب الجامعات التي تدفع رواتب مجزية لعدد كبير من ذوي الكفاءات من الهيئات التدريسية (كمال، 2010).

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن الاستفادة من فكر إدارة المواهب لتحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
3. بيان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
4. تحديد مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى ممارسة الانتماء التنظيمي وفقا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية،

عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

5. الوصول إلى اقتراحات وتوصيات لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات الأردنية الرسمية بما يضمن اكتشاف واستقطاب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها، وتحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم "***إدارة المواهب***"، الذي يرتبط، كمتغير مستقل، بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير الانتماء التنظيمي لدى المرؤوسين. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في:

- **الأهمية النظرية :**

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين، في التعرف على إمكانية استفادة منظمات الأعمال من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق الاقتصاد المعرفي في مجتمعاتها.
2. ما ستضيفه هذه الدراسة من أدبيات نظرية ترفد المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في منظماتنا المحلية والعربية وخاصة في جامعاتنا الأردنية لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، إذ من المتوقع أن تسهم الدراسات السابقة والخلفية النظرية في سد الفجوة الحاصلة في أدبيات أهمية تطبيق وتفعيل إدارة المواهب في الدول والمنظمات العربية ، والمتمثلة بنقص الدراسات المنشورة حول هذا الموضوع .
3. أنها قد تسهم في رفع مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية في حال تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب.

4. حسب علم الباحث ، تكاد تكون هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي تناولت أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

- **الأهمية العملية :**

1- تأتي أهمية هذه الدراسة من اختيارها للمجتمع الذي طبقت عليه وهو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، للحد من هجرة العقول المميزة خاصة الموهوبين من الأساتذة من مختلف التخصصات والرتب الأكاديمية في جميع الكليات إلى الخارج للعمل في مجتمعات عربية أو أجنبية على صورة هجرة مؤقتة أو دائمة في بعض الأحيان.

2- من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي لمحتويات استبانتها في مساعدة متخذي القرار في الجامعات الأردنية بشكل عام على توظيف بعض النتائج التي ستتمخض عن هذه الدراسة من أجل تفعيل وإنشاء دائرة تعنى بإدارة المواهب في كل جامعة، بل وفي كل مؤسسة وشركة ووزارة، والعمل على تنمية الموهوبين وتسخير الموارد المتاحة لهم، من أجل تعزيز الانتماء لديهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

أولاً:- أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

السؤال المفتوح: ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟

ثانياً:- فرضيات الدراسة :

1 .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

2 .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

3. هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هي :

3-1- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الولاء التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

3-2- هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الالتزام التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

منهجية الدراسة :

تقع هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي وهي من النوع الاستكشافي الذي يحاول إلقاء الضوء على واقع ممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية

الرسمية. حيث اعتمد الباحث وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي يعتمد على مصدرين للمعلومات :

1- **مصادر ثانوية** :

وهي البيانات المستمدة من الأدبيات الخاصة و المتعلقة بمفهوم الموهبة، والمفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب وتطبيقاتها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والمفاهيم المرتبطة أيضا بمفهوم الانتماء التنظيمي، المتوفرة في الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

2- **مصادر أولية** :

وهي البيانات التي تم جمعها من الميدان من خلال استبانه قام الباحث بتطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة لتغطية المجالات المبحوثة وأبعادها .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ. في كليات الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، والأعمال والعلوم الإدارية، وعددهم (1565) عضو كما هو موضح في الجدول رقم (1-1)، حيث ستشمل عينة الدراسة التي سوف يتم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (300) عضو هيئة تدريس.

الجدول رقم (1-1)
عدد أعضاء هيئات التدريس من حملة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية في كليات (الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال)

الكليات / الجامعة	كلية الطب	كلية الهندسة	كلية تكنولوجيا المعلومات	كلية الأعمال والعلوم الإدارية	المجموع
الجامعة الأردنية	136	127	30	47	340
جامعة اليرموك	0	49	24	34	107
جامعة العلوم و التكنولوجيا	146	185	45	0	376
الجامعة الهاشمية	37	80	20	14	151
جامعة آل البيت	0	17	18	23	58
الجامعة الألمانية	2	47	6	9	64
جامعة البلقاء التطبيقية	0	64	11	97	172
جامعة مؤتة	45	65	15	39	164
جامعة الطفيلة التقنية	0	42	0	8	50
جامعة الحسين بن طلال	0	38	9	36	83
المجموع الكلي					**1565**

- المصدر: وزارة التعليم العالي لسنة 2011-2012

متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي (المستقل): المتمثل باستراتيجيات إدارة المواهب والذي تكون من ثلاثة أبعاد هي (اكتشاف المواهب واكتسابها، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي وتضمن البعدين التاليين (الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي).

المتغيرات الوسيطة (المتغيرات الديمغرافية والوظيفية): والتي تضمنت سبعة أبعاد (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

حيث يبين الشكل رقم (1-1) الآتي ملخصاً لتلك المتغيرات:

نموذج ومتغيرات الدراسة

الشكل رقم (1-1)

نموذج الدراسة



❖ المصدر من إعداد الباحث

التعريفات الإجرائية:

تم التطرق في هذا الجزء إلى تعريف بعض المصطلحات بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، كما تم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع هذه الدراسة :

1- إدارة المواهب Talent Management

تشير إدارة المواهب إلى استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والإبقاء على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حاليا ومستقبلا، وبالتالي فإن إدارة المواهب تهدف إلى بناء قوى قيادية في العمق، تخلق المرونة لمواجهة ظروف السوق المتسارعة، ذلك أن عمليات إدارة المواهب تهدف إلى القضاء بشكل منظم على الفجوة ما بين رأس المال البشري الذي تملكه المنظمة حاليا وما ستحتاجه في المستقبل من المواهب استجابة للضغوط والتحديات التنظيمية المستقبلية (Duren, 2010).

2- استراتيجيات إدارة المواهب Talent Management Strategies

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات ويمكنهم القيادة بنجاح للتحول والتغيير داخل المنظمة (Singapore: National Library, 2006).
وتعبّر استراتيجيات إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل (Lockwood, 2006).

ومما سبق يمكن كتابة التعريف الإجرائي لإستراتيجيات إدارة المواهب بالجامعات أنها استراتيجيات تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير، عن طريق توظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتطويرها والعمل على الاحتفاظ بهم من أجل الوصول بالجامعة إلى مكانة متميزة في القمم، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

3- الانتماء التنظيمي Organizational Affiliation

الانتماء في اللغة يعرفه ابن منظور في كتابه " لسان العرب " بأربعة معانٍ هي: الزيادة، الانتساب، الارتفاع، الإذكاء. والانتماء كمفهوم ينتمي إلى المفاهيم النفسية والاجتماعية ويعني الاقتراب والاستمتاع بالتعاون أو التبادل مع الآخر.

ويقصد بالانتماء: انتماء الفرد إلى جماعته، حيث يرغب الفرد عادة في الانتماء الى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز (بدوي، 1994).

كما يعرف الانتماء بأنه " النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى" (راتب، 1999).

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي على أنه شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها.

4- الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي للمنظمة التعليمية يعني "قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بالعمل بها، وهو الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكاناً للحياة والعمل" (احمد، 2002).

ولذلك يعتبر الولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد أيضا في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها (العجمي، 1999).

5- الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام إلى مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم. وبالتالي فان الفرد الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها.

وعرفت كانتر (Kanter) الالتزام التنظيمي كما ورد عند (Vecchio, 1991, P20) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة فيما يأتي:

1. **المحددات البشرية**: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية، العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ، وقد تم استثناء حملة الماجستير من أعضاء هيئة التدريس لأغراض الدراسة.

2. **المحددات المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الرسمية فقط، في كليات (الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال)، وذلك لما تعانيه هذه الكليات من نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس وهجرة الكفاءات منهم بسبب الطلب الكبير عليهم، ومن أجل تحقيق منافع مادية ومعنوية تعود بالنفع عليهم.
3. **المحددات الزمانية**: تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي الجامعي 2013/2012.

الفصل الثاني
الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة المواهب
- المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي

تمهيد

يتناول هذا الجزء من الدراسة التعريف بالمفاهيم الرئيسية لكل من إدارة المواهب، والانتماء التنظيمي، وسوف يتم مناقشة المفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب، وأهميتها في المنظمات الحديثة، واستراتيجياتها، وخطواتها وممارساتها، ودور القيادات في إدارة المواهب، وتحديات إدارة المواهب وعوامل نجاحها. وفيما يتعلق بالانتماء التنظيمي، سوف يتم التطرق إلى المفهوم العام للانتماء، أهمية الانتماء التنظيمي، والعوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، كما سيتم مناقشة تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة، وأخيرا التعرف على أبعاد الانتماء.

المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent Management)

تزايد الاهتمام بإدارة المواهب وتخطيطها وتطويعها لتحقيق أهداف المنظمات، ومنها الجامعات، استجابة للظروف والتغيرات في سوق العمل والتوجه نحو العولمة، فبدأ التركيز على المواهب وظهر ما يسمى بحرب المواهب التي تنامت في القرن الحادي والعشرين، بغرض جذب واستقطاب وتحفيز المواهب بتلك المنظمات الأمر الذي جعل إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المنظمات والهيئات و الوزارات، وفي الجامعات على وجه التحديد حيث تحظى الجامعة بسمعة مرموقة إذا كان العديد من أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب الجدارات والكفاءات، مكتسبة بذلك ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات، وهذا يبدو جلياً في تقدم بعض الجامعات لتصل المراتب الأولى في التصنيفات العالمية، كما هو الحال في جامعة هارفرد صاحبة المرتبة الأولى عالميا، حيث أن أعضاء هيئة التدريس فيها من الموهوبين وأصحاب قدرات متميزة وعلى مستوى العالم.

1.1.2 إدارة الموهبة: ماهيتها وأهميتها

انطلاقا من التعريف الإجرائي لإدارة المواهب يمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسّن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع.

وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمته بالعمل الذي يؤديه ويكون فريدا ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات

خاصـة فـي الأوقـات التـي يكـون فيهـا الاقتصـاد فـي أسـوأ حالاتـه، فـإذا لـم تسـتطع المنظمـة أن تحـافظ علـى مواهبهـا فإنهـا سـوف تتراجـع فـي أدائهـا، وفـي حالـة الاقتصـاد الجيـد فإنهـا سـوف تفشـل في تحقيق التميز التنظيمي(Mucha, 2004).

لـذا يخصـص المسـئولون مـن 20%-40% مـن وقـتهم لإدارة المواهـب بمنظمـاتهم، وذلـك بـالتركيز علـى الجوانـب المعنويـة أي الإيمـان بـأن الموهبـة تعـد أفضـل وسـيلة للوصـول إلـى تحقيـق الميـزة التنافسـية ويجـب المحافظـة عليهـا ووضـع خطـة طموحـة لإدارة المواهـب للمـوظفين منذ التعاقد وحتى سن التقاعد (Laff, 2006).

ويرجـع الاهتمـام بـإدارة المواهـب إلـى نهايـة عقـد السـبعينات عنـدما بـدأ الأمريكـان التفكيـر فـي البحـث عـن أسـباب نجـاح الشـركات ومنظمـات الأعمـال والأفـراد مـن خـلال زيـاراتهم إلـى مواقـع العمـل لمعرفـة كيفيـة إدارة هـذه المنظمـات وكيفيـة تـدريب العـاملين فيهـا ليبـدعوا فـي عملهـم ويعملوا بروح الفريق.

وقـد اعتمـدت تلـك المنظمـات علـى توظيـف المواهـب الجديـدة بوضـعهم فـي الأمـاكن المناسـبة التـي تمكـنهم مـن تحقيـق جـودة الأداء مـن خـلال مـواهبهم، لـذا قامـت بضـخ المواهـب الجديـدة فـي كـل قسـم ودائـرة بالإضـافة إلـى الاسـتفادة مـن خبـرات الأجانـب وإعـادة الـروح والانتعـاش داخـل المنظمـة ممـا يتـيح الفرصـة لـذوي الأداء المرتفـع لمسـاعدة ذوي الأداء المـنخفض وتعـديل مسـارهم ليسـيروا معـاً، وقـد أدى ذلـك فـي نهايـة الأمـر إلـى تحسـين أداء المنظمة على مدى ثلاث سنوات (Michaels and Handfield-Jones, 2001).

ويرجـع الاهتمـام العـالمي بـإدارة المواهـب إلـى حاجـة المنظمـات لأنـواع مختلفـة مـن المواهـب لنمـو الأعمـال فـي ظـل اتجاهـات الاقتصـاد والتنـافس بـين المنظمـات الجديـدة التـي تجتـذب المواهـب مـن المنظمـات الأكبـر منهـا، إلـى جانـب التركيـز العـالمي علـى القيـادة التـي تتخلـل مسـتويات المنظمـة، حيـث أن تميـز المنظمـات يـرتبط بوجـود كفـاءات ذات مواهـب بـارزة فـي عمليـات تطويرهـا، ويرجـع أيضـا إلـى الفجـوة التـي بـدأت تظهـر وتـزداد نتيجـة نقـص المهـارات أو التعامـل مـع الموهبـة دون اهتمـام، أو وجـود عجـز علـى مسـتوى العـالم قـد يصـل إلـى 10 مليـون عامـل خـلال العـام 2010، ممـا يجعـل الإبقـاء علـى العـاملين ثـم تـدريبهم أمـر مهـم يتوقـف عليـه نجاح المنظمة، بالإضافة إلى استثمار الأفراد الموهوبين واعتبار ذلك أولوية من أولوياتها.

ففـي الهنـد نجـد أن هجـرة الكفـاءات والعقـول الموهوبـة أدت إلـى ظهـور مشـكلة فجـوة المواهـب ومـا ترتـب عليهـا مـن نتـائج سـلبية علـى المجتمـع الهنـدي، ففـي بريطانيـا اقترحـت الحكومـة أربعـة نقـاط للسـيطرة علـى فجـوة المواهـب الناتجـة عـن هجـرة العقـول- خاصـة مـن أساتذة الجامعات- بين بلدان العالم، تمثلت فيما يلي (Lockwood, 2006):

- سد الفجوة في المهارات وزيادة الإنتاجية والمرونة في سوق العمل.
- الاهتمام بالكفاءات وقبولها كأولوية في العمل.
- الاستعانة بذوي الكفاءات المنخفضة ولفترة محددة لسد العجز.
- التركيز على تصنيف الطلاب بالجامعة وزيادة أعداد العمالة.

كمـا وضـعت الحكومـة البريطانيـة برنامجـاً جديـداً للحفـاظ علـى عقولهـا الموهوبـة المهـاجرة خصصـت فيـه بليـون دولار إضـافية للبحـث والتطـوير، وقـد أشـار الخبـراء إلـى ضـرورة تـوفير ميزانيـة سـنوية أكبـر لـدعم أفضـل للمرتبـات، وكـذلك الأجهـزة والمعـدات المختبريـة المتطـورة لتحقيـق طموحـات ورغبـات العلمـاء والبـاحثين كمـا هـو موجـود فـي الـدول الجاذبـة لهـؤلاء الموهـوبين، وفـي ألمانيـا قامـت الحكومـة بتطـوير قـوانين الهجـرة فـي إطـار للحفـاظ علـى علمائهـا ومبـدعيها مـن الهجـرة لـدول أخـرى مثـل أمريكـا- خاصـة فـي مجـالي الفيزيـاء والكمبيـوتر- كما تضمنت أيضا جذب الكفاءات والخبرات الأجنبية للعمل فيها (الصاوي، 2002).

ممـا سـبق يتبـين أن الـبلاد المتقدمـة والناميـة تهـتم بـإدارة المواهـب بالمنظمـات المختلفـة ومنهـا الجامعـات، وذلـك للتغلـب علـى مشـكلة الافتقـار إلـى المهـارات اللازمـة لشـغل الوظـائف مـن خـلال تحسـين جـودة الخـريجين، وباعتبارهـا الوسـيلة الفعالـة لمسـاعدة تلـك البلـدان علـى الاسـتفادة من كفاءاتها وموهوبيها.

لقـد سـعت العديـد مـن دول العـالم إلـى الحفـاظ علـى أعضـاء هيئـة التـدريس فيهـا عـن طريـق تشـجيعهم علـى تحقيـق التميـز فـي بحـوثهم العمليـة مـن خـلال الاهتمـام بجـودة البحـث العلمـي الجـامعي وجـودة مخرجاتـه علـى المسـتويين المحلـي والعـالمي، وقـد دفـع هـذا التنـافس الجامعـات إلى تطوير نفسها ومخرجاتها التعليمية والبحثية.

ومـع السـباق العـالمي نحـو التميـز ركـزت العديـد مـن الجامعـات علـى أعضـاء هيئـة التـدريس بهـا والاهتمـام بتنميـة مـواهبهم، ففـي اسـتراليا قامـت الحكومـة بإنشـاء مجلـس البحـث ليتــولى مسـؤولية متابعــة الأداء البحثــي بالجامعــات ودعــم جــودة البحــوث وتســخير المــوارد

الحكومية من أجل الإنفاق على المتميز منها، مما دفع أعضاء هيئة التدريس ليكونوا أكثر التزاماً بالجودة في بحوثهم العلمية ومراعاة معايير الجودة البحثية المحلية والعالمية، كما أخذت الحكومة الاسترالية على عاتقها تطوير الجامعات لتحتل مكانة على مستوى العالم، حيث وصلت ثلاثة عشر جامعة من جامعاتها بين الخمسمائة جامعة الأولى على مستوى العالم في التصنيف الذي أقامه معهد التعليم العالي التابع لجامعة شنغهاي الصينية، ويرجع ذلك إلى أن التعليم الاسترالي يقوم على أسس وتقاليد عريقة استمدها من التعليم الجامعي البريطاني (كمال، 2008، ص108).

أما في نيوزيلندا يتضح الاهتمام بالمواهب من خلال وضع برنامج لتمويل البحوث المستندة إلى الأداء وزيادة الإنفاق على الأنشطة البحثية بالجامعات لتشجيع المتميزين والموهوبين منهم، ولقد حققت احدى الشركات الهندسية نقطة ملحوظة في عام 1998 بعد ثلاث سنوات من عملها، وكانت هذه النقلة ثمرة لاهتمامها باستغلال ما لديها من مواهب، حوالي 50 مدير موهوب مما انعكس على مكانتها وأسعارها وأرباحها في البورصة (Michaels and Handfield-Jones, 2001).

أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقة في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر (Frank and Taylor, 2004).

تكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار إليه كلاً من (Haskins and Shaffer, 2010) في الآتي:

- التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية.
- تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة – استكشاف الطاقات الكامنة.

- تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.
- تحديد واضح للاستعداد الموهبي.
- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.
- ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة.
- مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

كما صاحب التغير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة اهتمام المنظمات المختلفة بتقييم ما لديها من مواهب والعمل على تنميتها والاحتفاظ بها في إطار تعاقب القيادات خاصة ممن يشغلون مناصب ليست قيادية في التنظيم (منتصف وقاع الهرم الإداري)، لأن هؤلاء الموهوبين يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة. مما دفع هذه المنظمات للعمل على سد فجوات الهيكل الوظيفي من مخزون المواهب (الجوهري، 2005).

وبالتالي أضحت إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى العديد من المنظمات ومنها الجامعات داخل أي دولة من دول العالم، خاصة وان إدارة الموهبة تساعد متخذي القرار على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج إليها في المستقبل للحفاظ على مواهبها.

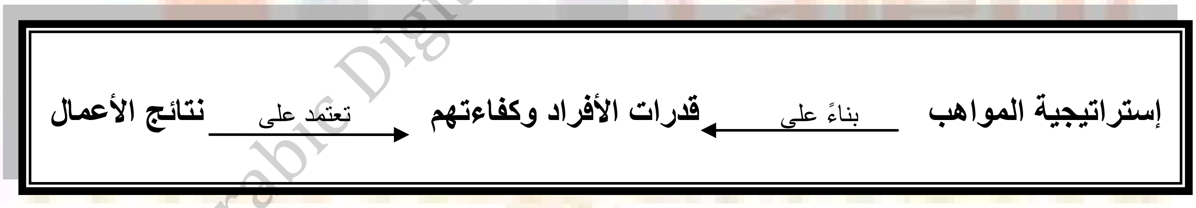
ويتضح الاهتمام الذي بات ضرورة على المستوى العالمي نتيجة للتزايد في أعداد السكان والزيادة المطردة في أعداد القوى العاملة في سوق العمل والتي قد تعجز الكثير من الدول عن حسن استخدامها واستثمارها، مما يتطلب المزيد من الجهد لتحفيز وتنمية المواهب والمحافظة عليها من أجل المنافسة وتحقيق التميز، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط باجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والكفؤة والاحتفاظ بها داخل المنظمات (Neumuller, 2006).

ويمكن القول بأن الأزمة المالية التي يواجهها العالم بداية من عام 2008 وخلال السنوات القادمة وما سوف يعانيه من كساد اقتصادي وبطالة متوقعة سيؤدي إلى زيادة التنافس بين المنظمات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص من أجل الحصول على المواهب وتنميتها، وعليه ستصبح إدارة المواهب غاية في الأهمية في السنوات المقبلة مقارنة بفكرة الحفاظ على العاملين التقليديين والإبقاء عليهم واستمرارهم في العمل. ويؤكد ذلك ما

حدث عام 2002 عندما بدأ الاقتصاد بالتدهور فأصبحت المشكلة تتمثل في عمل المواهب التي يعتمد عليها الاقتصاد، فالركود الاقتصادي يؤدي إلى البطالة ويصبح التزام الفرد وإخلاصه للمنظمة أمراً مفروغاً منه ويكون كل فرد على استعداد لترك وظيفته الحالية في أول فرصة سانحة، ويكون التحدي الأساسي هو كيفية الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف ممن يمتلكون المهارات والكفاءات الأجدر وجذبهم وتحفيزهم للعمل بجدية والحفاظ على مواهبهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم (Frank and Taylor, 2004).

فمع تباطؤ النمو الاقتصادي وقلة الأيدي العاملة الماهرة نتيجة الأزمات المالية المتوقعة في القرن الحادي والعشرين سوف يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى التنافس من أجل الحصول على المواهب، فالأفراد الناجحين هم الذين لديهم القدرة على الاستمرار والبقاء في المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المواهب هي التي تقود عملية بناء قدرات الأفراد وتحقيق نتائج الأعمال، ويوضح الشكل رقم (1-2) العلاقة بين إدارة المواهب ونتائج الأعمال وقدرات العاملين (Frank and Taylor, 2004).

الشكل رقم (1-2)
العلاقة بين إدارة المواهب ونتائج الأعمال



يتضح من الشكل (1-2) أن تبني معظم المنظمات ومنها الجامعات استراتيجيات لإدارة مواهبها يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي الوقت نفسه فإن العائد أو المنتج النهائي للأعمال يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن قدرات أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإداريين العاملين في الجامعات يعتمد على وجود استراتيجيه لإدارة المواهب لضمان منتج أكاديمي جيد.

أهمية تسخير مواهب الموارد البشرية

تؤكد العديد من كتب الإدارة أن عدداً هائلاً من الشركات المختلفة لا تستمد مزاياها التنافسية من تقديم أقل الأسعار أو أحدث التقنيات أو أفضل المنتجات، ولكنها تستمدها من كونها مرنة ومبتكرة، وهذه المزايا التنافسية منبعها الحقيقي هو الموظفون والعاملون، وهذا يؤكد أن الموهبة هي الميزة التنافسية في الشركات الحديثة. فمن خلال دراسات (Cappelli, 2008) المتعددة على قائمة أهم مئة شركة حسب تصنيف مجلة (Fortune) اتضح له مدى تقليل الشركات من قيمة إدارة المواهب: حيث يشعر 39% فقط من كبار المسئولين التنفيذيين أن أقسام الموارد البشرية تشارك في تطوير إستراتيجية الشركة، كما أن نسبة حضور مدير الموارد البشرية لاجتماعات مجلس الإدارة هي فقط 19% من مجمل الشركات التي تم إجراء الدراسة عليها.

يعزو كابلي (Cappelli, 2008) السبب الرئيسي في عدم التوصل إلى نظم متكاملة لإدارة المواهب إلى أن معظم المؤسسات تدار بأسلوب بيروقراطي يتمركز حول الهيكل الإداري، بمعنى أنهم يحاولون استمداد مزاياهم التنافسية من تشغيل كيانهم بفاعلية بدلاً من تسخير مواهب الموارد البشرية لديهم، كما يؤكد أن الشركات التي تعتمد على أداء موظفيها لتحقق النجاح، يجب أن تكون متمركزة حول الموارد البشرية أي بالاعتماد على مواردها البشرية، ويضيف أنه حتى يتم القيام بذلك بشكل فعال، يجب أن تقوم الشركات بتنظيم نفسها ليكون هدفها الأساسي هو دعم موظفيها.

وفي الجانب الآخر يعزو كابلي (Cappelli, 2008) نجاح بعض الشركات الأمريكية الكبيرة إلى أسلوبها الفعال في الإدارة الجيدة لمواهبها والاستفادة منها، وليس بسبب تقديمها المنتج الصحيح أو بسبب التمويل الجيد، كما أوضح كابلي أنه " يجب على الشركات أن تترجم الكفاءات والقدرات التي تخلق المزايا التنافسية إلى محددات ومهارات معينة تتكامل مع عمليات التوظيف وتقييم الأداء التي تقوم بها ".

إدارة المواهب في إستراتيجية الموارد البشرية

تهدف إستراتيجية وبرامج تطبيق إدارة الموهبة في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، والمساعدة في الاستجابة للتحديات، والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس.

إن الشـركات التـي تمتلـك مواهـب وقـوة عمـل ناجحـة تسـتطيع أن تطـوّر سـمعتها لتصـبح مكانـاً عظيمـاً وجـذاباً للعمـل، حيـث تبنـي الـولاء والثقـة بـين المـوظفين الحـاليين، كمـا أن المرشـحين الموهـوبين سـيكونون أكثـر متعـة لأنهـم سـيعملون فـي منظمـات تقـدر مواهـب موظفيهـا وتمـنحهم فرص لإكمال نجاحهم.

والسـؤال الآن هـو: كيـف تبـدأ إدارة الموهبـة ؟ هنـاك عـدة مؤشـرات تـنم عـن الحاجـة إلـى إدارة المواهب منها (الحميدي و الطيب ، 2011):

1. النسبة المتوقعة لفقدان قيادات هامة بسبب التقدم في العمر.
2. طول فترة استبدال/ إحلال الأفراد المتميزين.
3. عدم قدرة المؤسسة للاستجابة للفقدان المفاجئ لمواهب هامة.
4. الصعوبة في إيجاد أفراد ذوي استعداد عالي للترقية.
5. تكرار الشكاوي حول عدم عدالة قرارات الترقية.
6. عدم وجود الخليط المناسب والكافي من الأفراد في المستويات والمجالات الوظيفية المختلفة.
7. ارتفاع نسبة دوران العمل لدى شاغلي الوظائف الحرجة.

أكـد كـل مـن كـولينجز و ميلاحـي (Collings and Mellahi, 2009) إلـى وجـود ثلاثة مداخل لإدارة المواهب:

1. مدخل الوعاء: التركيز على النجوم – الاستثمار في تطوير النجوم – الإعداد لتولي مناصب في المنظمة ككل.
2. مدخل الفرد: نفس عناصر المدخل السابق – الإعداد لتولي مناصب في الإدارة أو القسم المعني.
3. مدخل المنصب / الدور: التركيز على المناصب الحرجة في المؤسسة – إعداد بدلاء لكل منصب وظيفي حرج.

وفيمـا يتعلـق بالمبـادئ الجوهريـة فـي نظـام إدارة المواهـب كمـا أشـار إليهـا ليتـل Little, (2011) فهي كما يلي:

- الارتباط والتوافق مع إستراتيجية المنظمة.
- تعزيز مكانة إدارة المواهب على أجندة الإدارة العليا.
- الاستخدام المكثف لنماذج الكفايات الوظيفية للأدوار المختلفة.
- شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية (خطوط أنابيب الكفاءات القيادية).

- الاستثمار في تطوير مكامن المواهب وليس في جميع الشرائح الوظيفية.
- يجب التفريق بين الاستعداد المواهبي (الأداء الحالي) والجاهزية المستقبلية.
- وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب.
- تعزيز كفاءة القائمين على نظام إدارة المواهب(قدرات، توقعات، دور، ...).
- تكامل عناصر النجاح: محتوى سليم، هيكل مسؤوليات، برنامج آلي، تكامل.

أما عن المكونات الأساسية لنظام (لعملية) إدارة المواهب كما تناولها كلاً من طارق وشولر فهي على النحو التالي (Tarique and Schuler, 2010) :

1. تعريف الفجوات بين المواهب المتاحة وتلك المطلوبة.
2. وجود خطة لإغلاق الفجوة.
3. اتخاذ قرارات صائبة في التوظيف والترقيات.
4. تطوير القدرات لتعزيز الجاهزية المستقبلية وتحسين الأداء الحالي.
5. وجود قياسات وتقييم لنتائج أداء المواهب.
6. تحديد مجال ونطاق المواهب المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات.
7. وجود فهم شامل للاستراتيجيات الحالية والمستقبلية.

2.1.2 استراتيجيات إدارة المواهب (Talent Management Strategies)

في مجلة هارفارد (HARVARD BUSINESS REVIEW) عدد مارس ٢٠٠٧ مقال بعنوان: "عظم عائدك من الأفراد"، يقول الكاتبان " لوري ودانييل " بأن المدراء مولعون بمقولة أن :" مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية "، في حين أن الكثير من المسئولين يعتبرون و يتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف! هذا خطير لأنه، بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (Bassi and McMurrer, 2007, P116). ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الاستراتيجيات الهامة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، وهذا ما سيتم مناقشته.

و وفقا لـ (McGee)، كما ورد عند (Horvathova, 2009)، يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة. حيث

تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب "Talent pool".

يتكون صندوق المواهب من مجموعة من الناس لديهم استعداد لتحمل المسؤوليات. قد يظهر الأشخاص الذين يتم وضعهم في صندوق المواهب بمختلف القدرات. حيث يعتمد حجم صندوق المواهب الذي يتم تطويره على عدد المناصب التنفيذية، وقدرة المنظمة على التطوير، ففي المنظمات المتوسطة، قد يكون هناك صندوق واحد، ولكن في المنظمات الكبيرة قد يكون صندوقين اثنين واحد لمستويات الإدارة العليا والآخر لمستويات الإدارة الوسطى، ولذلك فان عدد الصناديق غالبا ما يعكس التنظيم في المنظمة (Beheshtifar and Nekoie- Moghadam, 2011).

ستناقش هذه الدراسة ثلاثة استراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في المنظمات كما جاء في الأدبيات والأبحاث والمقالات، وهي على النحو التالي:

أولاً: استقطاب المواهب (Attracting Talent)

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم. حيث يمكن تصنيف البحوث والأدبيات في هذا المجال إلى مجالين اثنين: تخطيط المواهب وتوزيعها، سمعة إدارة الموارد البشرية (Tarique and Schuler, 2012).

1. **تخطيط المواهب** (كما تعرف أيضا بتخطيط الموارد البشرية) وتوزيعها. حيث أن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً في جميع مستويات المنظمة **(**Hills, 2009; Harttig, 2010; Freedman, 2009; Lawler, 2008**)**. حيث يتم التركيز هنا على نوعية الكفاءات (المعرفة، المهارات، القدرات والسمات الشخصية**)** والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع، فعلى سبيل المثال سوف تستخدم عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، كما ستستخدم أيضا في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب (Talent positioning) والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (Guthridge *et al*., 2008). ومن هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي

وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصادات العالم قد تعافت من الركود الاقتصادي، وبالتالي فان انعكاسات الركود الاقتصادي وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزء لا يتجزأ وسبب رئيسي في تخطيط المواهب (Cheese, 2010). تشعر معظم المنظمات بالقلق حول الإبقاء على المستوى الحالي للمواهب، ولكن الأهم من ذلك هو جذب مواهب جديدة عند انتهاء الركود الاقتصادي من أي مكان في العالم، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات قلقة أيضا من مسألة توزيع المواهب العالمية، وكيف ستصيغ المنظمات استراتيجيات لوضع القيادات الموهوبة داخل المنظمات في مختلف المناطق والبلدان (Collings and Scullion, 2009).

2. **سمعة الموارد البشرية**. تصّب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية (Robak, 2007; Wayne and Casper, 2012). تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موّظفة والتي يمكن أن تكون ايجابية أو محايدة أو سلبية، انه من المهم أن تتعامل المنظمات مع مقدمي طلبات التوظيف وكأنهم زبائن حتى تعكس مدى احترامها للموظفين لديها أيضاً، كما يتوجب عليها تحديد أصحاب العمل المنافسين تحلل أوضاعهم قدر المستطاع، وتركز على الخصائص التنظيمية التي تهم أنواع محددة من المجندين (Hieronimus *et al.*, 2005). وأخيرا فان المنظمات حتى وان كانت في حالة الركود يمكن لها إن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة الأداء بفاعلية لتحديد المواهب، وإعادة هيكلة العمل أو إعادة تصميم الوظائف لتحفيز وإشراك الموظفين (Guthridge, McPherson, and Wolf, 2009).

بناءً على ما تقدم فان على الجامعات الأردنية أن تركز على تحسين سمعتها وجاذبيتها على الدوام من أجل استقطاب أكبر عدد من المؤهلين والموهوبين ورفد الجامعات بهم مما يساهم في تعزيز سمعة الجامعات الأردنية الرسمية على المستويين المحلي والدولي، كما يجب عليها استغلال تلك المواهب واستثمارها من أجل المزيد من النهوض بالمستوى العلمي للجامعات وبالتالي ستصبح مكانا جاذباً للطلبة أيضا من مختلف الدول لتزيد بذلك حصتها الاقتصادية بما يعود بالنفع عليها.

ثانياً: تنمية المواهب (Talent development)

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كلاً من كاربري و جرافان (Carbery and Garavan, 2012):

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من هو الموظف الذي هو بحاجة التطوير ويستحقه؟).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها، والمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفعالية؟).
4. الدعم التنظيمي (ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

حيث يستخدم عدد كبير من الشركات نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (ad hoc approach). وتشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة، ولديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي أكثر ميلاً لاستخدام برامج تنمية المواهب نظرا لإمكاناتها العالية (McDonnell *et al*., 2010).

كما تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل (Kucherov and Zavyalova, 2012). إحدى النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف على مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن (Shaffer *et al*., 2006). نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد (Calo, 2008).

إن التجارب التنموية المختلفة مثل التدريب، والتوجيه، والمشاركة في المؤتمرات هي بمثابة آليات لنقل المعلومات (Lazarova and Tarique, 2005). مثال على ذلك هو انه عندما يصبح الموظف القديم مدرب وموجه للموظفين الحديثين. وبالتالي فان آليات معالجة البيانات هذه ستلعب دوراً هاماً في استخلاص المعرفة من الجيل القديم وهو يسير باتجاه التقاعد من العمل.

علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب (Caligiuri and Tarique, 2009). هناك على أية حال، بعض الانتقادات تشير إلى أن هذه النوع التقليدي من الممارسات التنموية لا تعمل، خصوصا في المنظمات التي تعتمد وظيفة التعيين لاكتشاف المواهب في سوق تقليص المواهب (Cappelli, 2008). ولكن بسبب تغير هيكل الوظائف والمهن، وظهور التقنيات الحديثة، وتغير كيفية تعلم الأفراد، أصبحت هناك حاجة لتجارب تنموية جديدة وغير تقليدية والتي يمكن أن تشمل الاستعانة بخبراء متخصصين في تقديم مهارات محددة، وتقديم مداخلات في المراحل المبكرة للمهنة، وتوفير التعلم المستمر باستخدام التكنولوجيا مثل التعلم الإلكتروني (Mulin and Reen, 2010). ومن المهم أن نلاحظ أن أنواع الأنشطة التنموية التي هي أكثر فعالية يمكن أن تكون ثقافة محددة أو ثقافة ملزمة. فعلى سبيل المثال، قد تكون الأنشطة التنموية مثل التدريب والتوجيه لها تأثير أكبر في الثقافة الأمريكية منها في الثقافات الأخرى.

تهتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص ميزانيات التنمية تجبر المنظمات على استهداف قادة من شأنها أن تفيد أكثر من غيرها من التجارب والبرامج التنموية المستهدفة(Brandemuehl, 2009; Caligiuri and Tarique, 2009). حيث أن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للخلافة (Succession planning) التي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية هامة. وتسلط الضوء على أهمية التخطيط للخلافة في استبقاء المواهب في كثير من الأحيان، حيث أن المنظمات التي تفتقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب (Cohn *et al.*, 2005).

الخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المتصلة بالتعلم والتطوير. أنه في هذه المرحلة، الموظفين بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف. والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات المستقبل (Tajadin and Moali, 2006). كما أن تنمية المواهب تستلزم وجود رئيس مقتنع بالتنمية والتطوير

ومرؤوسين راغبين في التعلم وفي تطوير أنفسهم ووجود تقنيات تدريبية عالية الكفاءة، وهذا ما يجب أن تسعى الجامعة إلى تحقيقه.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent)

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة. ويمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى فئتين: استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب وإعادتها إلى الوطن.

❖ **استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب:** من الدوافع الرئيسية التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل). الإبقاء على المواهب يصبح تحدياً كبيرا لجميع المنظمات. واحدة من التحديات الرئيسية التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية. الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دورا هاما في الحد من هجرة المواهب (Tarique and Schuler, 2012). تشمل استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يلي:

- ***اشراك المواهب (Talent Engagement).*** هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في منظمتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضا يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعا، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.
- ***التطوير الوظيفي (Career Development).*** المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مسارهم وظيفي وضمان أن منظمتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطا بعملهم ومنظمتهم.
- ***التدريب (Training).*** إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحول إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب،

كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.

- ***ثقافة إدارة المواهب (Talent management culture).*** تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler *et al.*, 2011).

- <u>**عودة المواهب إلى الوطن**</u>. يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية. حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، حيث يلعب الاغتراب أيضا دوراً استراتيجياً هاماً في إستراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ و السيطرة على عمليات الشركة التابعة. معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيسي ، والعكس صحيح. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن للعائدين دورا هاما يمكن أن يقومون به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا هو مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات التي لديها المغتربين (Lazarova and Caligiuri, 2001; Kraimer *et al.*, 2009). وهذا الأمر ملحوظ أيضا في جامعاتنا الأردنية الرسمية التي تعاني من عدم عودة بعض أو حتى معظم الطلبة المبتعثين من قبل الجامعة للدراسة في أرقى الجامعات الأمريكية والأوروبية، بسبب استقطابهم من قبل جامعات أو شركات هناك مقابل عروض عمل مميزة تجعلهم متخلين عن جامعاتهم وأوطانهم وهذه القضية من المشاكل الرئيسية في هذه الدراسة.

هناك العديد من ممارسات الدعم التنظيمي التي يمكن أن تسهل عملية الاحتفاظ بالأفراد عندما يعودون مرة أخرى إلى وطنهم أو إلى المقر الرئيسي لشركتهم، مثل برامج التوجيه والنصح أثناء المهمة، ومحاضرات التخطيط الوظيفي (Lazarova and Caligiuri, 2001).

وهنا بعض الطرق التي تمكن قادة الموارد البشرية من التوجه نحو تخطيط وتفعيل استراتيجيات إدارة المواهب (Nancy, 2006) :

1) إشراك كبار القادة في المنظمة - بما في ذلك الرئيس التنفيذي (CEO)- وبيان لماذا تحتاج المنظمة إستراتيجية لإدارة المواهب، وتحديد الأهداف الخاصة بالموارد

البشرية، وتوضيح الآلية التي سوف يتم قياس النجاح من خلالها، والطلب منهم التأييد والدعم الكامل.

2) تعيين قائد للمواهب: تعيين شخص رفيع المستوى يقوم بالتطوير والتحديث باستمرار، ويدعم إستراتيجية إدارة المواهب الخاصة بالمنظمة.

3) تدقيق ومراجعة المناصب الرئيسية والكفاءات المطلوبة. هذا وسوف تساعد هذه الخطوة على فهم خط البدلاء من المواهب - المواهب الموجودة (عددها والمهارات التي تتمتع بها) لتلبية الأهداف الحالية.

4) رسم الاحتياجات المستقبلية. إشراك إدارة المواهب في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتحديد متطلبات المواهب لاحتياجات المستقبل.

5) استخدام التشغيل الآلي (الأتمتة) لتحسين العمليات وسير العمل. دعم البرامج بالتكنولوجيا، ولكن لا نتوقع أبداً أن التكنولوجيا ستكون صانع القرار البديل.

6) وضع المقاييس ذات الصلة في مكان لقياس النجاح. مشاركة النتائج بانتظام مع القيادة العليا في المنظمة مع توصيات لتحسينها.

7) إطلاق إستراتيجية إدارة المواهب بدعم من الرئيس التنفيذي مباشرة. والطلب منه أن يعلن شخصيا إستراتيجية إدارة المواهب الخاصة بالمنظمة. وهذا دلالة على الأهمية الإستراتيجية لتخطيط إدارة المواهب في المنظمة.

خلاصة القول مما سبق أن استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات كأحد منظمات المجتمع تبدأ بتحديد الشواغر والمناصب التي تحتاج إلى أشخاص موهوبين، ومن ثم تقوم بتحديد المواهب وجذبهم والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم سواء كان أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من العاملين داخل الجامعة أو يعملون بالخارج، وفي هذه الحالة يتم إغرائهم للعودة إلى الوطن وفي الوقت نفسه ملاحقة العقول المهاجرة في البلاد الأجنبية والعمل على جذبهم لتقليل هجرة العقول وتعظيم الاستفادة منهم.

3.1.2 أساليب وخطوات إدارة المواهب

تركّز الجامعات كبقية المنظمات الموجودة في المجتمع على الكفاءات والمهارات والمواهب المتوفرة بها باعتبارهم أساس نجاحها وتميزها، لذا تعمل على الاستفادة منها

وتوظيفها من خلال إدارتها، وتسير خطوات إدارة المواهب كما يلي (Michaels and Handfield-Jones, 2001):

أ. **وضع معايير محددة لقياس الموهبة:** يتم وضع المعايير لقياس المواهب داخل المنظمة والتي عن طريقها يتم تقييم أداء الأفراد ومقارنتهم بالأفراد العاديين من حيث إنتاجيتهم، وكذلك تحديد نقاط القوة لديهم والعمل على تشجيعهم على المزيد من بذل الجهد وتحسين الأداء وتعزيز الثقة بالنفس، وبالنسبة لنقاط الضعف يتم مساعدتهم على التغلب عليها وتوجيههم نحو تنمية ذاتهم من خلال حضور التدريب المناسب وإعطاء تغذية راجعة، وفي ضوء المعايير السابقة يتم ما يلي:

- إعطاء الأفراد الموهوبين مهام جديدة وصعبة تمثل تحدياً بالنسبة لهم وكذلك منحهم مسؤوليات أكثر والعمل على الإسراع في تطوير وتنمية أدائهم والحفاظ على طاقاتهم واستثمارها.
- إخبار أصحاب الأداء المنخفض بجوانب القصور في أدائهم، وتحديد احتياجاتهم ومن ثم تشجيعهم على تحسين أدائهم.
- نقل الأفراد الذين لم يتم تحسين أدائهم من مواقعهم، أو تغيير أدوارهم حتى تتاح أمامهم فرصة النجاح أو يطلب منهم ترك المنظمة.
- استقطاب المواهب الجديدة ودمجها في المنظمة، وفي الوقت نفسه البحث عن الأفراد من ذوي الإمكانات العالية داخل المنظمة واستقطاب البعض الآخر من خارجها.
- العمل على رفع مستوى الأفراد الموهوبين وتنمية مهاراتهم من خلال المسئول عن إدارة المواهب بالمنظمة.

ب. **وضع معايير للقيادات الموهوبة:** يتم الاتفاق على وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن الحكم على العاملين بالمنظمة وكذلك القيادات الموهوبة بحيث يكون هناك نوع من التواصل الفعال بين القيادات والعاملين داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه قياس جودة الأداء وكفاءة العاملين، حيث إن وجود معايير للحكم على القيادات الموهوبة داخل المنظمة يجعل من عمليات التوظيف والترقية واتخاذ القرارات عمليات فعالة.

ويشترط في القائد الموهوب – بالإضافة إلى مجموعة السمات الشخصية المعروفة – ما يلي:

- أن يكون متمكناً وليس مديراً عادياً.
- أن يكون على دراية كاملة بالتكنولوجيا وكيفية استخدامها.
- أن يمتلك مهارات الاتصال الجيد والتخطيط الاستراتيجي.

ج. اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب: بناءً على المعايير يتم اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب بالمنظمة من حيث التوظيف والترقية على كافة المستويات التنظيمية.لذا يجب أن يتم تطبيق المعايير بموضوعية وحيادية كاملة، فعلى سبيل المثال عند اتخاذ قرار بشغل وظيفة أو استبعاد مرشح لمنصب معين أو تعيينه، فذلك يتم من خلال إجراء مقابلة شخصية مع القيادات بالمنظمة، بالإضافة إلى توفر المعلومات اللازمة لدى هؤلاء القيادات عن المتقدمين لشغل تلك المناصب حول أدائهم وإمكانياتهم قبل الانخراط في العمل في ضوء نموذج للكفايات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة.

د. المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية مواهبها: يتم في هذه الخطوة مراجعة المنظمة ككل من حيث الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير المواهب من أجل إنتاج قادة جدد، ومناقشة أداء وإمكانات العاملين المتوفرة داخل المنظمة، حيث نجد أن معظم المنظمات توفر ميزانية مناسبة لرعاية وتنمية المواهب بها والتي يتم مراجعتها مرة أو مرتين سنوياً عن طريق:

- تكوين فريق من جميع الفئات العاملة بالمنظمة.
- عقد اجتماع مع القيادات العليا بالمنظمة.
- إعداد تقرير بعد عمل مناقشات يومية حول الأداء وإمكانات كل فرد والعائد من خلال تعزيز الأداء أو إضعافه.
- الاتفاق على الأداء المرتفع والأداء المنخفض وتحديد مؤشرات كل منهما.
- وضع خطة إجرائية لقياس مدى تقدم كل فرد داخل المنظمة، وتحديد المدة الزمنية اللازمة والمناسبة لتحقيق ذلك وكيفية تعويض وتحفيز أصحاب الأداء المرتفع وتحسين أوضاعهم الوظيفية، ونقل أصحاب الأداء المنخفض لإدارات أخرى.
- متابعة تنفيذ الإجراءات للتأكد من أن ما يتم تنفيذه يساعد على تصحيح الوضع القائم.

ومن مزايا عملية المراجعة أنها تفيد في:

- بناء وتعزيز إدارة المواهب بالمنظمة.
- اتخاذ القرار الرشيد بشأن المواهب الموجودة في المنظمة من خلال المناقشات المثمرة.
- ضمان مشاركة القيادات في مناقشة ووضع المعايير.
- أنها تعد العمود الفقري لإدارة المواهب.

وبالتالي فإن عملية المراجعة تنتهي إلى وضع خطط إجرائية لدعم ورعاية المواهب في المنظمة.

هـ. الاستفادة من فكر المواهب بالمنظمة: يتم استغلال فكر المواهب الموجودين داخل المنظمة الاستفادة منهم، والعمل على تنمية ما لديهم من مهارات عن طريق التغذية الراجعة من خلال جمع المعلومات لكافية عن كل العاملين بالمنظمة للتمكن من دعم الفكر الجديد، بالإضافة إلى التقارير التي يتم إعدادها عن الأداء وكيفية تحسينه وتجويده، مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المواهب واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة المواهب عن طريق دمج وإشراك المواهب ورعايتهم لضمان تدفق تلك المواهب إلى المنظمات.

وعليه يتم الاستفادة من كل الأفكار المطروحة من الموهوبين في بناء إدارة أو قسم يكون مسئولاً عن تنمية تلك المواهب، مع ضرورة إشراك القيادات المختلفة باعتبارهم المسئولين الفعليين عن تلك المواهب داخل المنظمة.

و. محاسبية المسئولين من أجل دعم المواهب: عند محاسبة المسئولين عن رعاية المواهب بالمنظمة يراعى ما يلي:

- توفير الوقت الكافي لمناقشة عملية الموازنة بين المواهب وتحديد احتياجاتهم وكيفية إشباعها وتدعيم الموهبة لديهم.
- معرفة جوانب النقص في كل قسم أو إدارة داخل المنظمة.
- وضع مجموعة من الأهداف لتعزيز وتنمية المواهب للعام القادم، ومراجعة تنفيذ تلك الأهداف عن طريق التنسيق بين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- مناقشة الأهداف الموضوعية وتقييمها من أجل تفعيلها.

ويشير البعض إلى خطوات إدارة المواهب على النحو التالي (الجوهري، 2005):

أ. تحديد واكتشاف الموهوبين، تتضمن هذه الخطوة ما يلي:

- تحديد سمات الأفراد الموهوبين المرتبطة ببيئة العمل.
- تقييم أداء الفرد وجدارته الحالية والمستقبلية.
- الاهتمام بتأهيل القيادات وتنمية مهاراتهم القيادية.
- التوفيق بين نماذج الجدارة وأهداف المنظمة وأداء الأفراد.

وتتطلب عملية اكتشاف المواهب وجذبهم للعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع، وجود شراكة بين رجال الأعمال وأعضاء من داخل المنظمة وصولاً لأفضل الممارسات ووضع إستراتيجية للكشف عن المواهب والتفكير في استقطاب العمالة وكيفية الاحتفاظ بالخبراء الموهوبين.

ب. تحديد الوظائف المهمة، يتم تحديد أهمية الوظيفة وفقاً لتحديد الآثار المترتبة على فراغ إحدى الوظائف، فإذا كانت الآثار سلبية فهذا يعني أن هذه الوظيفة مهمة والعكس صحيح.

ج. تطوير الجوانب المهمة في المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:

- التركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل.
- استخدام التوجيه وتغيير الوظائف وبرامج التعليم المستمر.
- تكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.
- التركيز على تقنيات التعلم الجديدة مثل الكمبيوتر واستخدامها في توجيه العمل.

د. تأهيل العاملين بالمنظمة، ويتم ذلك بالتطوير المستمر للعاملين خاصة الموهوبين منهم عن طريق نوعين من التدريب وهما: التدريب الداخلي باستخدام نظام التعلم من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل، والتدريب الخارجي من خلال تنفيذ برامج تقدم بالجامعات للحصول على درجات علمية (الماجستير والدكتوراه في الإدارة مثلا) أو تنفيذ برامج إدارية عبر الانترنت للعاملين، بالإضافة إلى تقديم خطط ورؤية للنمو الشخصي.

وبتطبيق ذلك على الجامعات فإنه يمكن القول بأن تنمية الإحساس بالانتماء لدى عضو هيئة التدريس مع المرونة ووجود تنافسية وتعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يساعد على الاحتفاظ بالموهوبين منهم.

وإذا كانت إدارة المواهب تحتل ما بين نسبة كبيرة تقترب من 50% من وقت الإدارة العليا، فإن مديري المواهب يتبعون الخطوات التالية في إدارة المواهب بمنظماتهم (مايكلز وزملاؤه، 2002):

1. **مقارنة مواهب المنظمة بالمنظمات المنافسة**، لقياس مواهبها بما تمتلكه المنظمات المنافسة من مواهب، فإذا وجد المدير أن المواهب التي يمتلكها المنافسون أكبر وأكثر من منظمته في هذه الحالة يكون تصرفه كالآتي:
   - البحث عن مواهب جديدة وتوظيفها.
   - شراء المواهب المتاحة لدى المنافسين.
2. **الاحتفاظ بالمواهب**، عن طريق البحث عن المواهب في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم وجعلهم قدوة يُحتذى بها والارتقاء بمستوى أدائهم وتمكينهم للوصول إلى شغل المناصب التي تتلاءم مع موهبتهم، وهذا يتطلب الملائمة بين طموحات الفرد للإنجاز الذاتي وحاجات المنظمة مما يستلزم أيضاً أن يخطط كل فرد يعمل داخل هذه المنظمة لنموه الشخصي.
3. **وضع المعايير لقياس المواهب بالمنظمة**، حيث يتم تقييم الأداء لجميع العاملين بالمنظمة ومقارنته بالمعايير الموضوعة لتحديد المواهب داخل كل إدارة.
4. **التدخل المباشر**، يتم التدخل مباشرة في تشغيل وتعيين ونقل وترقية الأفراد الموهوبين داخل المنظمة وكذلك تحريكهم من إدارة لإدارة أخرى تبعاً لقدراتهم.
5. **تطعيم المنظمة بالمواهب**، يتم تطعيم المنظمة من آن لآخر بمزيد من المواهب بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل.
6. **مكافأة أصحاب المواهب**، يتم مكافأة أصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجيعهم على الوصول إلى مستوى الموهوبين منهم، وفي الوقت نفسه يدفع العاملين ذوي الأداء المنخفض لترك المنظمة.
7. **ربط إستراتيجية المنظمة بالمواهب**، يتم ربط إستراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بها عن طريق تقدير فجوة المواهب بين ما تتطلبه الخطة الإستراتيجية وما تمتلكه المنظمة من مواهب، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

8. **جعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب**، يتم توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لإظهار المواهب داخل المنظمة، وذلك عن طريق مكافأة الأداء الاستثنائي والأفراد الموهوبين ونسب الأفكار والأعمال لأصحابها وليس لرؤسائهم المباشرين.

وبذلك يمكن القول أن من الصعوبات التي تواجه الجامعة كأي منظمة هي كيفية جذب وتطوير الموارد البشرية بأقسامها الأكاديمية وإداراتها المختلفة وتمهيد طريق النجاح لهم من خلال إدارة المواهب لدفع الأداء نحو التميز في عالم سريع التغير.

إن العديد من المنظمات ومنها الجامعات وحتى رجال الأعمال لا يملكون فنيات إدارة الموهبة التي يحتاجونها لتحقيق التميز، بينما تمتلك فنيات أساسية لإدارة رأسمالها البشري والمادي مما يزيد من إنتاجيتها ويضمن تدفق مخرجاتها في السوق.

يلاحظ مما سبق أن خطوات إدارة المواهب تكاد تتفق فيما بينها على مجموعة من الأسس والاعتبارات لتضمن نجاحها. ففي التقسيم الأول تدور الخطوات حول مجموعة من المعايير لقياس الموهبة، وللحكم على العاملين والقيادات الموهوبة إلى جانب ضرورة محاسبة المسئولين عن إدارتهم للمواهب، في حين نجد التقسيم الثاني يشير إلى أهمية اكتشاف الموهوبين والعمل على تأهيلهم وتنميتهم من خلال نوعين من التدريب الداخلي في بيئة العمل الفعلية والتدريب الخارجي.

أما التقسيم الثالث فقد جاء ليضع سبع خطوات لإدارة المواهب ركز فيها على توضيح دور القيادات العليا في إدارة المواهب وأكد على ضرورة جذب المواهب واستقطابهم وتنميتهم والاحتفاظ بهم داخل المنظمة. ويؤكد التقسيم الرابع على وجود بيئة عمل داعمة ومشجعة لإظهار المواهب وضرورة مكافأة أصحاب المواهب والبحث عن مواهب جديدة أو شرائها من المنظمات المنافسة لضمان جودة الأداء.

وبتطبيق ذلك على الجامعات فإنه يمكن تلخيص خطوات إدارة المواهب على النحو الآتي (ناصف وزناتي، 2008):

- وضع معايير لقياس الموهبة والحكم على العاملين والقيادات بالجامعة.
- تقييم الوضع الحالي بالجامعة لتحديد احتياجاتها من المواهب.
- تحديد واكتشاف المواهب داخل الجامعة من خلال الاستعانة بتقارير الأداء.
- جذب واستقطاب المواهب من المنظمات (الجامعات) المنافسة.

- وضع خطة لتنمية المواهب والاحتفاظ بهم داخل الجامعة.
- التغذية الراجعة باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء والممارسات الجيدة واستثمار وقت وجهد القيادات الجامعية في إدارة المواهب لتحقيق التميز للجامعة.

ولنجاح الجامعات كبقية المنظمات في المستقبل في إدارة مواهبها فإنه يجب عليها أن تكون الأفضل في ترويج نفسها وفي نوعية العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم عن طريق بناء قوة فريدة تميزهم وتصل بهم إلى قمة الموهبة التي تلبي حاجات سوق العمل، خاصة الأفراد العاملين في منتصف مسارهم المهني حيث إن ذلك يمثل أهمية أكبر لجذبهم مع اختلاف خلفياتهم الثقافية والتعليمية وتعمل على إطلاق طاقاتهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً.

خلاصة القول، إن الدور الأساسي لإدارة المواهب يتحقق من خلال المنظمات الناجحة التي سوف تركز أكثر على بناء قوي وفريد للعاملين فيها يتضمن سمات الفرد الموهوب، وتستخدم تعريف دقيق ومحدد للموهبة الحرجة أو الحاسمة التي يجب أن تكون موجودة في هذه المنظمات بحيث يتوفر لديها مخزون أو رصيد من المواهب تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

4.1.2 دور القيادات في إدارة المواهب

تعتبر القيادات داخل المنظمات قاعدة للمواهب، فالقائد يعد المسئول عن تنمية المواهب، وهذا يتطلب أن يمتلك مهارة إدارة تلك المواهب بفاعلية داخل منظمته بالإضافة إلى المهارات الإدارية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي ...الخ.

ومن هنا يتحدد دور القيادات في اكتشاف العناصر الموهوبة وتهيئة البيئة المناسبة لتشجيعهم على العمل المبدع وبالتالي استثمارهم كرأس مال بشري ولمصلحة المنظمة، وكذلك يتوجب على القيادات العمل على تنميتهم والاحتفاظ بهم وعدم التفريط بهم مهما كلّف الأمر من خلال توفير الفرص لتلك المواهب في الحصول على خبرات ومهارات جديدة.

كيفية اكتشاف المواهب

يعتبر التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها واستغلالها أحد جوانب عمل المدير الأكثر إنتاجية، ولعلَّ عملية إيجاد الأفراد المتميزين ما هو إلا جزء من مهام مثل هذا المدير،

وعلى الرغم من أن إدارة الأفراد الموهوبين قد تكون صعبة، إلا أن الجهود التي تبذل في هذا الاتجاه عبارة عن جهود مثمرة تستحق العناء. وقد أشار بينغهام (Bingham, 2009) إلى أن المهام الأساسية للمدراء القديرين في عملية إدارة المواهب الفعالة تكمن فيما يلي:

أولا: اكتشاف المواهب

تعد المواهب الفردية في المنظمات وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضاً، وعلينا البحث عن الإرشادات التي تنم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماماً، وأ، نجد طرقاً يمكن من خلالها أن يساهم الأفراد المعنيين بشكل أكبر في تطوير منظماتهم. وقد يكون الأفراد الذين يعملون في أنشطة غير العمل، مثل: إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو حتى إدارة أحد المناسبات، مصادر للمواهب الغير مستغلة، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

ثانياً: تخطيط التعاقب الوظيفي

كلما كان هناك مرؤوسون ناجحين كلما أكد ذلك على أن المنظمة سوف " تتقدم" دائماً، وعلينا الترحيب بدور الصديق والداعم الذي ساعدهم على تنمية مواهبهم وإظهارها، ومكافأتهم وترقيتهم علماً بأن ترقيتهم ستتسبب في إحداث فجوات، لذا يجب أن يكون لدينا دائماً إجابة على السؤال: ((ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟))، وقد يتيح ذلك فرصة لإعادة تنظيم العمل حتى لا نضطر إلى القيام بعمليات الإحلال. وسوف نتمكن في أغلب الأحيان من مكافأة شخص بالترقية، تاركين بذلك فراغاً آخر، لذلك علينا الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، وأن نقوم بتحديثه باستمرار، وعلينا أن نقوم بتسجيل التعاقب الوظيفي المحتمل لكل وظيفة أساسية لدينا.

ثالثاً: التركيز على الإسهام والإدارة بالمشاركة

ما هو شعورك تجاه أفراد يتصفون بالصعوبة، وكثرة المطالب، وعدم الاتفاق، وعدم الطاعة، وعدم السماحة، وعدم النظام، وكثرة المتاعب، وعدم الاحترام، وعدم التجانس؟ لعلّ الإجابة الصحيحة والواضحة هي التخلص من وجودهم حولنا. ولكن طبقاً للاستشاري الأمريكي (مايكل كامي) تعتبر تلك الصفات التسع السابقة هي ميزة **"الغوريلات الموهوبة"،** الذين قد يمثلون أكثر العاملين لدينا إنتاجية، ولذلك علينا قبل كل شيء أن نركز على إسهامات هؤلاء الأفراد لا على صفاتهم الشخصية.

رابعاً: تشجيع قدرات الأفراد

لعلّ من أخطر ما يؤدي إليه عدم الثقة بالنفس، هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة في العمل، بل وفي بعض الأحيان عدم تقبلها. وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم. ويجب علينا أن نقوم بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية. فعلى سبيل المثال: يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة، وفي هذه الحالة لا يجب علينا قبول استجابة مثل: أنا لا أجيد تلك الأعمال، فهي عادة ما تكون كامنة في اللاوعي لعدم المشاركة.

تولي القيادات الموهوبة داخل المنظمة إدارة المواهب أولوية أولى بهدف تحقيق التميز والتفوق في العمل من خلال تخصيص الوقت والجهد لتعزيز تلك المواهب ومساعدتها على الابتكار، وبالتالي تعتبر إدارة المواهب جزء أساسي من مهمة القيادات في المنظمات وذلك في توفير بيئة عمل تدعم وتنمي المواهب، فالقائد الكفؤ هو الذي ينظم الموارد البشرية والمادية ويوظفها ويستثمرها بالشكل الصحيح ويتابع مدى ارتباطها بتحقيق أهداف العمل، لذا فإن قيادة المواهب تستند إلى ثلاثة مرتكزات هي (Cunningham, 2007) :

1. القدرة على تحليل الجوانب المختلفة للأداء والتخطيط لتحسينه.
2. التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للعميل مع الاهتمام بالعمل أيضاً.
3. القدرة على الاحتفاظ بالهدوء في المواقف التي تمثل ضغطاً على القائد، والتحكم بالعواطف.

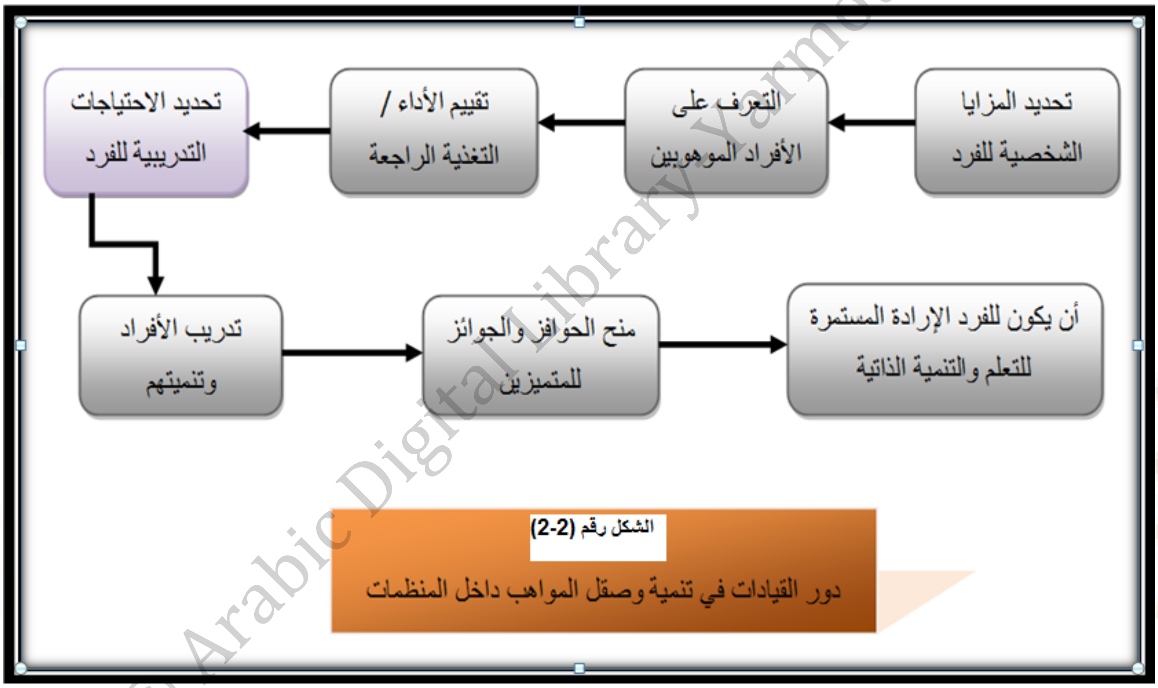
كما تحتاج الموهبة إلى ممارسة ليصبح أداء الفرد الموهوب مرتفعاً، ففي المنظمات التعليمية كالجامعات يتم التركيز على القيادات التي يتحدد نجاحها من خلال الجهود التي تبذلها في تعزيز بيئة التعلم وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة من الموهوبين وعلى كافة المستويات التنظيمية.

وحتى يتمكن القائد من الاهتمام بالعاملين الموهوبين في منظمته يتوجب عليه أن يجيب على التساؤلات التالية:

- هل تمتلك المنظمة مبادرات فعالة ومحددة لإدارة المواهب؟
- هل المبادرات الحالية لإدارة المواهب تمثل أولوية لدى المنظمة؟
- من المسئول عن استقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم؟ وهل تتيح المنظمة فرصاً للنمو وتحسين الأداء أمامهم؟

- هل تمتلك المنظمة أفراداً مسئولين عن فحص استراتيجيات إدارة المواهب فيها؟
- ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين في مبادرات إدارة المواهب؟
   - الرؤية والرسالة.
   - ثقافة المنظمة وقيم العمل السائدة بها.
   - خلق بيئة عمل تشجع على الالتزام والانتماء للمنظمة.
   - تحديد الفجوات بين مستوى كفاءة شاغل الوظيفة الحالي والمرشح لشغلها.
   - تبني سياسات تشجع على تطوير المسار الوظيفي، والتنمية المهنية.

ويوضح الشكل التالي دور القيادات في تنمية وصقل المواهب داخل المنظمات (كندرسلى، 2001):



الشكل رقم (2-2)
دور القيادات في تنمية وصقل المواهب داخل المنظمات

يتضح من الشكل (2-2) دور القيادات في المنظمات ومنها الجامعات، والذي يتمثل في اكتشاف الموهوبين وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتشجيعهم على التنمية والتطور من خلال تقديم الحوافز للمتميزين منهم.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة المواهب ترتبط بفاعلية الجامعة في التخطيط لمواردها البشرية، حيث يكون التركيز على عمليات التدريب وإعادة التأهيل لأعضائها كمدخل لإدارة مواهبها. هذا بالإضافة إلى إن القيادات الجامعية تقوم ببذل المزيد من الجهود للاحتفاظ بالمواهب لضمان استمرارهم في العمل مما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة وعلاقات جيدة بين أفراد المجتمع الجامعي، بالإضافة إلى المعاملة العادلة للجميع، وهذا يتطلب امتلاك

الجامعة كمنظمة مثل بقية المنظمات للمواهب التي تحقق أهدافها من خلال تتبع دورة حياة الفرد منذ لحظة استقطابه وحتى سن التقاعد، لذا تخصص المنظمات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص جزء من ميزانيتها لتدريب القيادات الموهوبة والإبقاء عليهم، إضافةً إلى أن اختيار القيادات يتم على أساس رعايتهم للمواهب.

وفي هذا الإطار يتوقع المرؤوسون الموهوبون من قياداتهم ما يلي (Cornell, 2007):

1. أن تتطابق القرارات التي يتم اتخاذها مع قيم المنظمة وأهدافها.
2. توفير فرص التنمية المهنية التي تتلاءم مع مصالحهم وأهدافهم الشخصية.
3. تحفيزهم على المشاركة والتفكير الإبداعي.
4. تشجيعهم على الاستمرار في العمل داخل منظماتهم.
5. توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة على التعلم المستمر.
6. أن تلبي خطة التنمية المهنية حاجاتهم الشخصية وتشجعهم على مواصلة تطوير أدائهم.
7. وأخيراً، تنمية سلوك المواطنة مما يجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود الإضافية لتحقيق الأهداف.

وبناءً على هذه التوقعات يتطلب من القيادات تبني نمط قيادي يشجع على تحقيق الأهداف، فقد أثبتت إحدى الدراسات أن النمط البيروقراطي يعرض المواهب للخطر، حيث يؤثر على مشاركتهم داخل المنظمة كما حدث في بعض الدول مثل استراليا وسنغافورة وماليزيا.

ففي ماليزيا يوجد 47% من العاملين داخل المنظمات – مواهب معرضة للخطر – لديهم الرغبة في ترك العمل نتيجة الأسلوب المتبع في الإدارة / النمط القيادي، حيث يميل الموهوبون إلى ترك المنظمات ذات النمط التسلطي في الإدارة، وتجنب المخاطر والتعليمات الرسمية المترتبة على ذلك، لذا اهتمت البحوث والدراسات الدولية بآراء الأفراد الموهوبين والعمل على تحسين مشاركتهم وتحسين الأداء الكلي للمنظمة (www.ISRINSIGHT.COM). وهذا أيضاً يتوافق مع غرض البحث الحالي المهتم بآراء الأفراد الموهوبين.

أشارت إحدى الدراسات إلى أن 80% من عينة القيادات الذين تم استطلاع آرائهم لا يهتمون بإدارة المواهب في منظماتهم، على الرغم من تأكيدهم على أهمية وجود تلك المواهب، وقد تم تصنيف القيادات وفقاً لهذه الآراء كما يلي (مايكلز وزملاؤه، 2002):

أ. مديرون للمواهب: وهم المدراء الذين يحافظون على الموهوبين في منظماتهم، ويمثلون 20%.

ب. مديرون مهدرون للمواهب: وهم المدراء الذين يستبعدون المواهب في منظماتهم، ويمثلون 30%.

ج. مديرون لا يكترثون بالمواهب: ويمثلون 50% من المدراء الذين يتركز اهتمامهم على أعمال ومهام أخرى غير إدارة المواهب، ويعتبرون أن أمر المواهب ليس من اختصاصهم.

إن المنظمات التي تسعى إلى جذب المواهب والحفاظ عليها يجب أن تقدم لهم مزيجاً تعويضياً، يتمثل فيما يلي (مايكلز وزملاؤه، 2002):

- المعاملة المميزة التي تشعرهم بانجازاتهم حتى لا يتسربوا إلى المنافسين.
- القيام بمهام تتحدى ذكائهم، وذلك بتكليف الموهوب بالمهام التي تحتاج إلى ابتكار واتخاذ قرارات سريعة.
- تطوير المهارات واكتساب الخبرات، بإعطاء الفرد الفرصة للارتقاء بقدراته ومهاراته وصقل مواهبه.
- الاستقلالية والمرونة، بأن يمنح الموهوب حرية واستقلال أكبر في العمل مع مرونة في تحديد ساعات العمل لأنه في إطار غير تقليدي وحتى لا يتحول إلى فرد عادي.
- تقديم تسهيلات أفضل من المنافسين، وهذا يتطلب معرفة ما يقدمه المنافسون من تسهيلات.
- العدالة في التقييم، حيث يتم تقييم الموهوبين وفقاً لانجازاتهم الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب تصنيف العاملين إلى عاديين ومتميزين وذوي أداء منخفض، ومن ثم يكافأ أصحاب الأداء المتميز ويتم تجنب معاقبة ذوي الأداء العادي في حين يتم معاقبة ذوي الأداء المنخفض جداً.

خلاصة ما سبق فان دور القيادات في المنظمات ومنها الجامعات يتحدد في توفير الإمكانات والأدوات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية، مع وضع إستراتيجية لتطوير وتنمية المواهب الموجودة داخل الجامعة واستقطاب المزيد من الموهوبين ذوي الأداء المرتفع والمتميز من خارج الجامعة.

5.1.2 تحديات إدارة المواهب وعوامل نجاحها

انطلاقاً من أن إدارة المواهب تهدف إلى تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في الجامعات، والتي تتطلب تبني إستراتيجية أو مشروع لإدارة مواهبها يرتكز على التدريب والاحتفاظ بالمتميزين من ذوي الكفاءات.

أظهرت دراسة حديثة أن 85٪ من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية، قالوا أن "التحدي الأكبر والوحيد في إدارة القوى العاملة هو الحفاظ على قدرة شركاتهم على المنافسة من أجل المواهب." دون شك، توفر إدارة المواهب الفعالة واحدة من النقاط الأكثر أهمية للنفوذ الاستراتيجي اليوم، كما تقدم قيمة تجارية هائلة، وإدارة المواهب معقدة وتتطور باستمرار، تتأثر بعوامل خارجية مثل الاقتصاد وعمليات التوسع و الاندماج والاستحواذ العالمية (Kehinde, 2012).

ولذلك فان الجامعة التي لا تملك زمام مواهبها تواجه العديد من التحديات التي قد تمثل معوقات أمام تطبيق مشروع متكامل لإدارة المواهب. ومن أهم تلك التحديات ما يلي (Anonymous, 2004):

1. مدى مناسبة المشروع للمنظمة، حيث انه ومن الضروري التأكد من أن مشروع إدارة المواهب المقترح يناسب المنظمة وأنشطتها، وهذا يتطلب وضع إجراءات للتنفيذ مع اختيار الأعضاء الذين سيتولون عمل النظام والتنسيق بين الإدارات والوحدات.
2. القيم السائدة في المنظمة، فقد تمثل القيم السائدة داخل المنظمة أحد التحديات التي تواجه تطبيق مشروع إدارة المواهب، ولذلك يجب ربط تعلم العاملين بأهداف العمل وتهيئة بيئة المنظمة لتطبيق المشروع.
3. تنفيذ المشروع، غالباً ما تفشل الحلول المطروحة لإدارة المواهب نتيجة لان التنفيذ يكون غير كاملاً وغير مباشر أو بجودة غير كافية، لمواجهة هذا التحدي يجب التركيز على تدريب العاملين في المنظمة على تنفيذ المشروع، خاصة فيما يتعلق بالوقت المتاح والميزانية.
4. ضعف البنية التحتية نتيجة لضعف الارتباط بين توافر المعلومات والبيانات حول المهارات المطلوب تنميتها وبين محتوى خطة إدارة المواهب، ولذلك يجب تجهيز البنية التحتية لاستقبال المشروع وتكامله مع المشاريع الأخرى المطبقة بالمنظمة.

يمكن تحسين إدارة المواهب في المنظمات عموماً ومنها الجامعات من خلال مجموعة عوامل النجاح التي تحقق التقدم للمنظمة، فالجامعات التي تستقطب مواهبها بنجاح تضمن أن خطط تنمية المسار الوظيفي تلبي الحاجات الفردية للعاملين وتشجعهم على الاستمرار في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي تكون تنمية المسار الوظيفي أساس يقود إلى تحسين عملية استقطاب المواهب.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الفرد يرغب في البقاء بالجامعة التي تتبنى أسلوب مرن في إدارتها وتكون أكثر التزاماً وايجابية وتتمتع بثقافة مشجعة.

إن من عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المواهب الفعالة: المواءمة مع الأهداف الإستراتيجية، والمشاركة النشطة للرئيس التنفيذي وإدارة الموارد البشرية (Kehinde, 2012).

تشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات ومنها الجامعات، يرتكز على استقطاب المواهب وتحفيزهم على العمل وإتاحة الفرصة للقيادات لتقديم المبادرات التي تحقق عائداً سريعاً، حيث يتطلب ذلك (www.isrinsight.com):

أ. التنمية، وتشمل:

- تحديد فرص التدريب والمشروعات التي تنمي مهارات العاملين الموهوبين.
- توفير الفرص لحصول المواهب على خبرات ومهارات جديدة.
- تطوير خطط التعاقب الوظيفي.

ب. القيادة، وتشمل الممارسات التي تقوم بها القيادات وهي:

- شراء المواهب بوفرة.
- الربط بين أهداف المنظمة وإستراتيجية إدارة المواهب.
- الوعي باحتياجات المنظمة.
- تشجيع بيئة التعلم المستمر والمتواصل.

ج. نمط الإدارة، وتشمل الممارسات التالية:

- وضع رؤية ورسالة واضحة محددة لتبني المواهب.
- تحديد الأعمال ذات الأولوية المنخفضة بهدف التقليل منها.
- وضع مخطط لتشجيع العاملين على التفكير وابتكار أفكار جديدة إبداعية.
- ربط الأفكار المطروحة بتحقيق أهداف المنظمة.

- إتاحة المزيد من الحرية لتمكين العاملين من التعامل مع ضغوط العمل.
- وضع تصور واضح يتضمن مواصفات العمالة المطلوبة للعمل بالمنظمة.

ووفقاً لـ ناصف و زناتي (2008)، فان مجموعة المتطلبات التي تساعد على نجاح إدارة المواهب بالجامعات تتمثل فيما يلي:

- فهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- معرفة وتحديد دور المواهب في تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب من خلال سرعة التحرك ما بين الموهبة والخبرة.
- تحديد المسئولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين.
- تحديد متطلبات التنافسية للجامعة والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل.

ولكن كيف هو الحال في منظماتنا وشركاتنا ومؤسساتنا العربية؟

إن الحال في معظم شركاتنا يكاد يتشابه مع الشركات البيروقراطية الأخرى في العالم التي لا تعنى بالاهتمام بمواهبها الإدارية وحتى الأكاديمية بشكل فعال، فهناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، بينما الاهتمام بإدارة المواهب يكاد يكون معدوماً أو في حده الأدنى لدى بعض الشركات، وحسب علم الباحث لا يوجد مسميات إدارة مواهب في الكثير من إدارات الموارد البشرية، ولكن أعتقد انه يوجد اهتمام لدى بعض الشركات أو المؤسسات في التفكير أخيراً في إدارة المواهب، أو ربما تمارس بعض الشركات استراتيجيات إدارة المواهب ولكن دون الاستناد إلى معايير واضحة لذلك ودون وجود دائرة أو حتى قسم يعنى بإدارة المواهب والاهتمام بالموهوبين في تلك الشركات.

إن حاجة الشركات لكي تتقدم وتنافس تدعو للاهتمام في إدارة المواهب وتخصيص إدارة تهتم بالمواهب، وتكثيف وظائف الموهوبين وتفعيل دورهم ليسهموا في نجاح المنظمات، وتوجيه العمليات إلى إدارة الموارد والمواهب بصفتها أهم المصادر الموجودة في المنظمات وبشكل فعلي. كما تدعو إلى تغيير ثقافة العمل والتوجه نحو إدارة المواهب، والاستفادة من تجارب الشركات العالمية الناجحة في هذا المجال.

ولا ننسى هنا ما حصل في الآونة الأخيرة من اهتمام متزايد بشؤون الموهوبين في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تمثل ذلك الاهتمام بإشهار "جمعية الإمارات لرعاية الموهوبين" كأحد جمعيات النفع العام في الدولة، والتي تهدف إلى الاهتمام بشؤون الموهوبين

والكشف عنهم، وتهيئة المناخ الملائم لتنمية قدراتهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية، وتوفير احتياجاتهم، واستثمار قدراتهم وتعظيم مردوداتهم، هذا بالإضافة إلى تسخير قدراتهم في دفع عملية التنمية المجتمعية وتوفير الحماية الفكرية للملكية الفكرية لهم.

وينبع اهتمام تلك الجمعية بفئة الموهوبين في كونهم ثروة طبيعية وطنية غاية في الأهمية، ومن واجب المجتمع أن يحافظ عليها ولا يبددها بالإهمال وعدم الرعاية، بل إن المجتمع مطالب بالاستمرار في استثمار مواهب وإبداعات أبناءه حتى تسهم في تنمية وضمان أمنه ومستقبله واستقراره (الحميدي والطيب، 2011).

في النهاية نستخلص مما سبق أن التطبيق الفعال لإدارة المواهب بالجامعات وغيرها من المنظمات تحقق الانتماء لدى العاملين، مما يعني الاحتفاظ بهم لأطول وقت ممكن، وبالتالي انخفاض معدل الدوران الوظيفي لديهم. فجوهر إدارة المواهب يكمن في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته والمحقق لطموحاته.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي (Organizational Belongingness)

إن من أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة و إتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر اكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها (العمري، 2004).

فمثلاً أكد الكثير من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الانتماء التنظيمي عند العاملين اليابانيين (العتيبي، 1993).

لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم (خطاب، 1998).

1.2.2 المفهوم العام للانتماء

يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المختصين في مجال العلوم الإنسانية، كما أنه كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثير من الخلط والتضارب، فمنهم من يرى الانتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة، أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه. وهناك من يرى ضرورة اشتمال الانتماء على الجانبين، أي كون الفرد جزءاً من الجماعة، وارتباطه بها في الوقت نفسه (محجوب، 1987).

الانتماء في اللغة يعرفه ابن منظور في كتابه " لسان العرب " بأربعة معانٍ هي: الزيادة، الانتساب، الارتفاع، الإذكاء، والانتماء كمفهوم ينتمي إلى المفاهيم النفسية والاجتماعية ويعني الاقتراب والاستمتاع بالتعاون أو التبادل مع الآخر.

وقد ذكرت العديد من الدراسات والمؤلفات التعريف الاصطلاحي للانتماء و يمكن هنا تحديد تعريفين للانتماء يضمان أبعاد الانتماء من جميع جوانبه:

يـرى الخـولي (1976) أن الانتمـاء هـو شـعور الفـرد بكونـه جـزء مـن مجموعـة أشـمل – أسـرة أو قبيلـة أو ملـة أو حـزب أو أمـة أو جـنس أو نحـو ذلـك- ينتمـي إليهـا وكّأنـه ممثـل لهـا، أو متوحـد فيهـا، أو يتقمصـها ويحـس بالاطمئنـان والفخـر والرضـا المتبـادل بينـه وبينهـا وكـأن كـل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

ويشـير هـذا التعريـف إلـى أن إحسـاس الفـرد بالاطمئنـان هـو نتيجـة الانتمـاء للجماعـة، وأن الانتمـاء رغبـة إشـارة إلـى الجانـب النفسـي فـي الانتمـاء ويشـير كـذلك إلـى توحـد الفـرد بالجماعـة التي ينتمي إليها (محجوب، ١٩٨٧، ص٣٢ - ٣٣).

وتـرى عبلـة ابـراهيم أن الانتمـاء شـعور إيجـابي فـي أقصـى شـدته يصـل إلـى درجـة التوحـد مـع الجماعـة، والتمسـك بهـا، والـذود عنهـا. ويشـترك إدراك الفـرد بعواملـه، وأهدافـه، وفلسـفته التـي تسـاهم فـي تشـكيل صـورة أفضـل للمسـتقبل. وتضـيف بـأن الانتمـاء نتـاج لتلـك العمليـة الجدليـة بـين الفـرد مـن حيـث أن لديـه حاجـات ماديـة، ومعنويـة لابـد مـن إشـباعها، وبـين الجماعـة مـن حيـث كونهـا مصـدرًا لتحقيـق هـذا الإشـباع، أو خفـض التـوتر النـاتج عـن نقـص تلـك الحاجـات (إبـراهيم، ١٩٩٣، ص١٠٧).

فهي بذلك تشير إلى أهمية إشباع الجماعة للحاجات لدى الفرد ليتحقق بذلك الانتماء المطلوب.

ومن خلال العرض السابق للمفهومين الاصطلاحيين للانتماء يتضح ما يلي:

١- أن الانتماء شعور يوجد لدى كافة الأفراد.

٢- أن الانتماء حاجة إنسانية طبيعية.

٣- أن الانتماء متنوع، وله أشكال عديدة.

٤- أن الانتماء يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة، وسلوكها.

ويقصـد بالانتمـاء: انتمـاء الفـرد إلـى جماعتـه، حيـث يرغـب الفـرد عـادة فـي الانتمـاء إلـى جماعـة قويـة يـتقمص شخصـيتها ويوحـد نفسـه بهـا كالأسـرة أو النـادي أو الشـركة أو المصـنع ذي المركز الممتاز (بدوي، 1994).

كمـا يعـرف راتـب (1999) الانتمـاء بأنـه "النزعـة التـي تـدفع الفـرد للـدخول فـي إطـار اجتمـاعي فكـري معـين بمـا يقتضـيه هـذا مـن الالتـزام بمعـايير وقواعـد هـذا الإطـار وبنصـرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى".

ومما سبق يمكن القول أن الانتماء التنظيمي هو شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها.

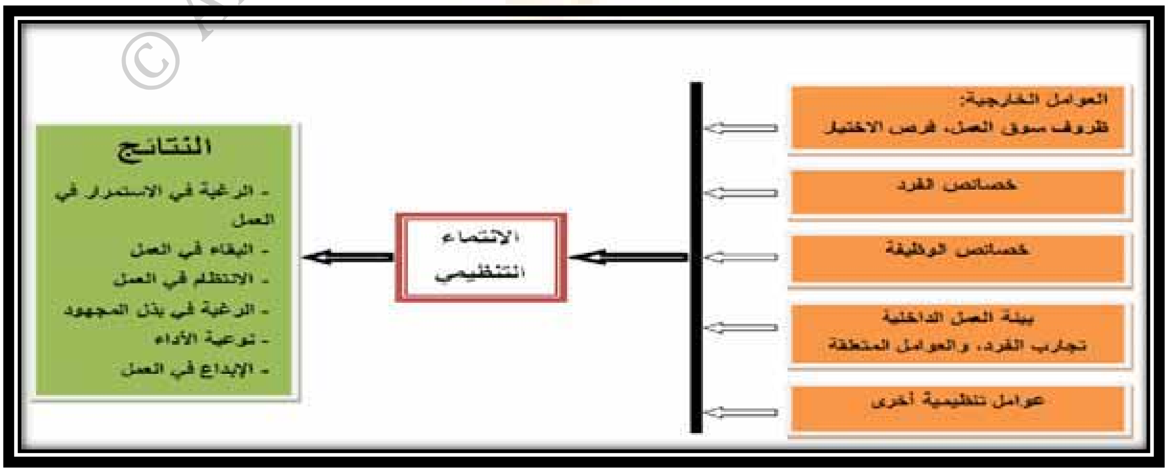
2.2.2 أهمية الانتماء التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم (عبد الباقي، 2005) وهي:

- أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

3.2.2 العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي (خطاب، 1991):



الشكل رقم (3–2)

أولا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبوقات في عملية الانتماء التنظيمي. وقد تبين من بحث قامت به الدكتورة عايدة خطاب، عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع.

ثانيا: خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

- السن وطول مدة الخدمة: كلما زاد السن،وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.
- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي.
- الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.
- دوافع وقيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماؤه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

ثالثا: خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي. فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة، تؤثر إيجابيا. والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، تؤثر سلبا.

رابعا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

- الأجور: كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

- جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي.
- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

خامسا: العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي.

4.2.2 تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة

➢ **تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد** (ماهر، 2000).

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

- القسم الأول: ويتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

تتمثل الآثار الإيجابية في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلمان، 2004).

- أما القسم الثاني : فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد :

فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيّاً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز (جرينبرج و بارون، 2004).

- **تأثير الانتماء التنظيمي على المنظمة.**

يؤثر الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية (خطاب، 1998) :

أ. **الأداء المتميز:** يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر).

ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظّريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته، وهذا التفوق في أداء المنظمات شجع الكثير من الدراسات العلمية إلى الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي المرتفع بالثقافة التنظيمية والأسلوب التنظيمي في المنظمات اليابانية (السيد، 2002).

ب. **دوران العمل:** تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءاً أكثر ميلاً لترك العمل. كما أن الانتماء التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للانتماء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا

مـن الأفـراد ذوي الانتمـاء التنظيمـي المـنخفض وهنـاك العديـد مـن الفوائـد التـي تجنيهـا المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

1. التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف، والاختيار، والتدريب للأعضاء الجدد.
2. انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.
3. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا.

بنـاءً علـى مـا سبق فـان المنظمـة التـي يتصـف أفرادهـا بالانتمـاء المرتفـع تصـبح حلـم جميـع الأفـراد الـذين سـيحاولون الانضـمام إليهـا، وهـذا بـدوره يسـهل علـى المنظمـة اختيـار مـوظفين جـدد ذوي مهارة عالية.

5.2.2 أبعاد الانتماء

ولمـا كـان مفهـوم الانتمـاء يُعـد مفهومًـا مركبًـا، ويتضـمن العديـد مـن الأبعـاد، فقد أشـارت خضـر إلـى أهم أبعـاد الانتمـاء علـى النحـو التـالي سـوف نـذكر منهم بعـدين فقـط لأغـراض الدراسـة (خضر، ٢٠٠٠، ص٢٨):

1. الـولاء: يُعـد الـولاء جـوهر الالتـزام، ويـدعم الهويـة الذاتيـة، ويقـوي الجماعيـة، ويركـز علـى المسـايرة، ويـدعو إلـى تأييـد الفـرد لجماعتـه، ويشـير إلـى مـدى الانتمـاء إليهـا. وكمـا أنـه الأسـاس القـوي الـذي يـدعم الهويـة، إلا أنـه فـي اللحظـة نفسـها يعتبـر الجماعـة مسئولة عـن الاهتمـام بكـل حاجـات أعضـائها مـن الالتزامـات المتبادلـة للـولاء، بهـدف الحماية الكلية.
2. الالتــزام: يبــرز الالتــزام عنــد التمســك بالمعــايير، والــنظم الاجتماعيــة. ومــن هــذا المنطلـق تؤكـد الجماعيـة علـى الانسـجام، والإجمـاع؛ لـذا فإنهـا تولـد ضـغوطاً فاعلـة نحـو الالتـزام بمعـايير الجماعـة لإمكانيـة الإقبـال والإذعـان كآليـة رئيسـية لتحقيـق الإجماع وتجنب النزاع (Lebra, 1986).

سوف يتم قياس الانتماء التنظيمي في هذه الدراسة من خلال بعدين رئيسيين وهامين من أبعاد الانتماء التنظيمي وهما: ***الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي***. حيث أن هذه المفاهيم مرتبطة ومتداخلة مع بعضها البعض، وتركز على حرص الأفراد على الاستمرار بالعمل في المنظمة نفسها، والسعي الدؤوب نحو تحقيق أهدافها من أجل تحقيق المصالح لجميع الأطراف. فمن ناحية سيتحسن أداء المنظمة وتتحسن سمعتها، وتحقق أهدافها الإستراتيجية، مما يعود بالنفع على الموظف الذي سوف يتحسن وضعه الاقتصادي، ومساره الوظيفي، وبالتالي سيزداد ولاؤه والتزامه وانتماؤه بشكل كبير جداً، ويتحقق الرضا الوظيفي ويتحسن الأداء التنظيمي من جهة أخرى، وهذه أمور تسعى كل منظمة في العالم إلى تحقيقها.

❖ الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام إلى مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم. وبالتالي فان الفرد الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها.

وعرفت كانتر (Kanter) الالتزام التنظيمي كما ورد عند (Vecchio, 1991, P20) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي (الخشالي، ٢٠٠٣ ، ص ١٢٧):

- **مرحلة الالتزام**، حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتعباً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة**، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- **مرحلة التبني**، أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

❖ الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف. إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيًا، ويبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته (كريم، 1999).

ومن هنا، فإن موضوع الولاء التنظيمي، يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة. وقد عرف باكنان (Buchanan, 1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي

والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي:

1. **التماثل** (Identification): والذي يسميه بعضهم الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير ألإعجابي بالمنظمة، والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
2. **الاندماج** (Involvement) من قبل الفرد في عمله، والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
3. **الإخلاص** (Loyalty): والذي يسميه بعضهم الولاء، و يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ولذلك يعتبر الولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد أيضا في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها (العجمي، 1999).

وبالنسبة لمراحل تطور الولاء التنظيمي، فقد بين باكنان (Buchanan, 1974) أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية، وهي:

1. **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (مرحلة التجربة):** ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ، ويكون هدفه الحصول على القبول و الأمن من قبل التنظيم.
2. **مرحلة العمل و الإنجاز** : ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم** : وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

تمهيد

سوف يتم في هذا الفصل تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات وتصنيفها تحت بندين، الأول للدراسات المتعلقة بإدارة المواهب والثاني للدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي، كما تم ترتيبها حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث، وكما يلي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة المواهب وهي:

أ. الدراسات العربية:

دراسة **ناصف و زناتي (2008)** بعنوان **" إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية".** والتي تكاد تكون الدراسة العربية الوحيدة في هذا المجال. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، كما هدفت أيضاً إلى الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها ويحقق المزيد من الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وعرضت الدراسة عناصر التصور المقترح كان من أبرزها ما يلي:

أ. الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات.
ب. اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية.
ج. وضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس.
د. وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس مما يضمن انتماءهم للجامعة.
ه. جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل، بمعنى أن تكون مكاناً يريده أعضاء هيئات التدريس ويرغبون في العمل به ويسعون للبقاء فيه والانتماء إليه.
و. العمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى.

دراسة مرسي (2013) بعنوان **" أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط – دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق ".** حيث هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين

بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (225) مفردة من الأطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وعبر استخدام أسلوبي الانحدار البسيط وتحليل المسار، أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضا أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة " مايكلز و هاندفايلد-جونز" (**Michaels and Handfield-Jones, 2001**) التي هدفت إلى التعرف على أسباب نجاح المنظمات والأفراد في عملهم، ومعرفة دور القيادات في بناء قاعدة للمواهب في تلك المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن امتلاك المديرين لمهارة إدارة المواهب يساعد في بناء قاعدة للمواهب بالمنظمة، أن امتلاك المنظمة للمواهب يسمح لها بالتنافس مع المنظمات الأخرى، أن وجود قيادات موهوبة يجعل من إدارة المواهب من أولويات عمل المنظمات لتحقيق التميز في الأداء.

وفي دراسة قام بها كلاً من " هاينن وأونيل " (**Heinen and O'Neill, 2004**) هدفت إلى معرفة ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بدعم الميزة التنافسية، والتعرف أيضاً على الفوائد الاقتصادية التي تعود من وراء إدارة المواهب وتحديد العوامل المسئولة عن نجاح التخطيط للمواهب ومتطلبات تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أ. أن إدارة المواهب تعد من الأولويات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف للمنظمة في المستقبل.

ب. أن التخطيط لإدارة المواهب يسهم في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

ج. أن المنظمة التي تطبق نظام الأجر مقابل الأداء تركز على مكافأة وتقدير الأفراد الموهوبين الذين يجددون ويبتكرون لانجاز وتحقيق الأهداف.

أما دراسة "موشا" **(Mucha, 2004)** فقد هدفت إلى التعرف على الدور الأساسي لإدارة المواهب في الأحوال الاقتصادية المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أ. أن الموهبة تعد القوة المحركة التي تقود إلى نجاح العمل بالمنظمات.

ب. أن العمل الأساسي لإدارة المواهب يستند إلى معرفة وتحديد الكفاءات والمهارات التي تمتلكها المنظمة حالياً والتي تحتاج إليها مستقبلاً.

ج. أن إستراتيجية إدارة المواهب تعتمد على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

كما هدفت دراسة سنكلير **(Sinclair, 2004)** بعنوان **"إستراتيجية إدارة المواهب لمعهد العدالة "برتش كولومبيا"** إلى الكشف عن ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تطبيق إدارة المواهب بمعهد العدالة كمدخل جديد لإدارة العاملين، وتمكين القيادات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت اللقاءات البؤرية على عينة تكونت من 20 موظف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن التنمية وإدارة المعرفة تعد من المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة المواهب.
- أن تتضمن استراتيجيه إدارة المواهب تنمية العاملين، وإدارة الأداء، والتنافسية والمشاركة.
- إن من العوائق المحتملة في تنفيذ استراتيجيه إدارة المواهب: نقص الموارد، عدم وجود استراتيجيه متسقة معها، والخلافات التي قد تحدث عند المقارنة بين أداء المجموعات.

وجاءت دراسة كلاً من "أشتون و مورتون" **(Ashton and Morton, 2005)** بهدف وضع أسلوب نظامي لإدارة المواهب يحقق التوفيق بين استراتيجيات إدارة المواهب وأهداف العمل وتكاملها مع العمليات التي تقوم بها المنظمة والوصول إلى أولويات إدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تناولت دراسة حالة لإحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد الأهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن اتجاهات الاقتصاد العالمي تتطلب أنواعاً مختلفة من المواهب ذات مهارات معينة.

ب. أن نسبة 75% من العاملين في المنظمات يؤكدون على أهمية استبقاء أفضل العناصر والكفاءات مقارنة بـ 87% من مديري الموارد البشرية.
ج. أن الكفاءات ذات المواهب البارزة بالمنظمات تسهم في عملية التطوير الاستراتيجي والتميز.
د. أن المحاسبية تتم وفقاً لتقييم أداء الأفراد الموهوبين وقدراتهم.

أما دراسة فورمان **(Forman, 2006)** بعنوان **"قياسات إدارة الموهبة"** التي هدفت إلى فهم ومعرفة أهمية وجود مخزون للمواهب على المستوى الأفقي في البنية التنظيمية الهرمية ومدى ارتباط إدارة المواهب بالقياسات المختلفة للموهبة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. أن قياس الموهبة يمثل أهمية لدى العديد من الإداريين، ويسهم في معرفة المواهب بالمنظمة.
ب. أن قدرة التنفيذيين على جذب ذوي الأداء المتميز والإبقاء عليهم يسهم في استثمار رأس المال البشري بالمنظمة.
ج. أن تنمية المسار الوظيفي للفرد يساعد في التخطيط للتعاقب الوظيفي.
د. إن وجود رؤية واضحة للقيادات العاملة بالمنظمة يساعد على نجاحهم في إدارة المواهب.

في حين هدفت دراسة "كراوس" **(Krauss, 2007)** إلى التعرف على أهمية التخطيط للتعاقب خاصة الأفراد الذين يتركون المنظمات في سن التقاعد. خاصة في ظل التوجه الحالي للتنافسية بين المنظمات والذي يدفع الكثير منهم إلى اتخاذ الإجراءات لجذب واستقطاب وتنمية العاملين وكذلك أهمية وضع خطة للاحتفاظ بهم، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

أ. وجود ثلاث مؤشرات أساسية لنجاح المنظمة في توظيف المكافآت التي تقدمها، وهي:
- استقطاب ذوي الأداء المرتفع.
- جذب المواهب الجيدة.
- التنويع في استخدام المكافآت.

ب. أن التنمية المهنية تلعب دوراً مهماً في جذب واستقطاب الأفراد للعمل في المنظمة.
ج. وجود اختلاف حول بناء المواهب داخل المنظمة وشرائها من خارجها.
د. أن التحديات الكبرى أمام إدارة المواهب في الوقت الحالي تتمثل في جذب المواهب والمحافظة عليها خاصة المواهب التي تحتاج إليها المنظمة.

تقدم الدراسة التي قام بها "سوماردي و عثمان" (Sumardi and Othman, 2009) النتائج التي توصلت إليها حول إدارة المواهب في ماليزيا. فهي تصف المناهج المختلفة التي اتخذتها 3 شركات مختلفة. هذه الاختلافات تسليط الضوء على الصيغ التي يمكن أن توجد في ممارسة إدارة المواهب. الهدف من هذه الدراسة هو فحص كيفية ممارسة هذه الشركات لإدارة المواهب. مع إدراك أن الجدل القائم هو حول تعريف ومعنى إدارة المواهب. بناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة سوف تتخذ نهج استقرائي (Inductive approach) والذي يقبل احتمال أن يكون المعنى الحقيقي لإدارة المواهب ليس مفهوماً تماماً حتى الآن، وهذا الأمر ينبغي أن يستنتج من خلال مراقبة الممارسة، فهذا هو الأساس المتبع في نهج تأسيس نظرية (Grounded theory) التي من شأنها أن تسعى إلى توليد نظرية من البيانات. اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلات. حيث كان الغرض هو السعي إلى فهم أعمق لنظام إدارة المواهب التي وضعتها الشركات. وتمشياً مع نهج "بناء نظرية"، استخدمت هذه الدراسة نوع المقابلات غير المنظمة لتمكين جمع البيانات دون التقيد بالنظرية الحالية. تم اختيار عينة الدراسة على أساس ألفة الباحثين معهم. هذه الشركات التي يعرف الباحثون أنها قد شرعت في اتخاذ برامج إدارة المواهب. شملت المقابلات مع المدراء المسئولين عن الموارد البشرية في كل شركة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك عدد من السمات المشتركة لهذه الشركات الثلاث. يوجد في الشركات الثلاث، ثلاثة أنشطة تميز برنامج إدارة المواهب: إدارة الأداء الأعلى، التركيز على تنمية المهارات القيادية، ويرتبط هذين النشاطين بالتخطيط للخلافة إلى المناصب القيادية العليا.
- في الشركات الثلاث، يشمل برنامج تنمية المواهب التدريب والتعليم.
- يوجد فرق يمكن أن ينظر بين هذه الشركات هو وجهة نظرهم من صندوق المواهب (Talent pool). حيث أوجدت شركة "B" صندوق تجمع المواهب الرسمي والحصري. حيث تقام أنشطة التدريب والتطوير فقط لأعضاء صندوق المواهب. أيضاً يتم استخدام معايير اختيار محددة بوضوح ويتم تنفيذ عملية تقييم شامل.
- الشركات A و C، ومع ذلك، لم تخلق مجموعة مواهب رسمية كما هو الحال في شركة B. حيث أدى صغر حجم شركة C إلى الاعتقاد بأن إدارة الأداء العالي بدون إيجاد صندوق مواهب رسمي سيكون سهلاً.
- فكرة صندوق المواهب مرتبطة بتصورات الشركة حول خط إمداد المواهب (talent pipeline) لديها.

وفـي دراسـة قـازنهوفن (Gussenhoven, 2009) التـي تـم فيهـا التحقيـق فـي أثـر مقـدار مـن الممارسـات لإدارة المواهـب علـى الالتـزام التنظيمـي الوجـداني للمـوظفين الموهـوبين مـع دور الوسـيط الـذي يلعبـه تحقـق *العقـد النفسـي* (تلبيـة توقعـات المـوظفين الموهـوبين)، حيـث تـم إجـراء مقـابلات استكشـافية مـع المـدراء التنفيـذيين لإدارة المواهـب فـي سـبع منظمـات كبـرى، إلـى جانـب المقـابلات تـم توزيـع اسـتبيانات إلـى 340 مـن المـوظفين الموهـوبين، حيـث أشـارت النتـائج ومـن خـلال فحص أربـع فرضـيات إلـى انـه وفـي الفرضـية الأولـى يوجـد اثـر ايجـابي لمقـدار مـن الممارسـات لإدارة المواهـب فـي تحقـق العقـد النفسـي، وهـذا مـا دعـم الفرضـية الثانيـة التـي أسـفرت عـن أثـر ايجـابي أيضـا لتحقـق العقـد النفسـي علـى الالتـزام التنظيمـي الوجـداني للمـوظفين الموهـوبين، يـتم الـتحكم بهـذا الأثـر بنـاءً علـى مقـدار الممارسـات التـي تقـوم بهـا المنظمـة فـي إدارة المواهـب. أمـا الفرضـية الثالثـة والرابعـة اللتـان توقعتـا أثـر ايجـابي مباشـر وغيـر مباشـر لمقـدار الممارسـات التـي تقـوم بهـا المنظمـة فـي إدارة المواهـب علـى الالتـزام التنظيمـي الوجـداني فـتم رفـض الفرضـية الثالثـة وقبـول الفرضـية الرابعـة لأنهـا أدخلـت علـى العلاقـة بـين ممارسـات إدارة المواهـب والالتـزام التنظيمـي الوجـداني المتغيـر الوسـيط وهـو تحقـق العقـد النفسـي، حيـث أنـه لا يمكـن ملاحظـة اثـر ممارسـات إدارة المواهـب علـى الالتـزام التنظيمـي الوجـداني إلـى مـن خـلال المتغيـر الوسـيط، وبالتـالي فـان الاسـتثمار فـي إدارة المواهـب يكـون فعـالاً عنـدما تلبـي المنظمـات توقعات الموظفين لديها.

دراسـة بـانو وزمـلاؤه (Bano *et al.*, 2011) التـي هـدفت إلـى دمـج البحـوث المتعلقـة فـي إدارة المواهـب مـع النتـائج السـلوكية لـدى المـوظفين والفعاليـة التنظيميـة. وسـوف تلعـب دورا مميـزا فـي تصـور مسـاعي إدارة المواهـب وتأثيراتهـا علـى ارتبـاط المـوظفين بالعمـل، وتجنـب الـدوران الـوظيفي، والقيمـة المضـافة. حيـث كشـفت هـذه الدراسـة أن إدارة المواهـب لهـا تـأثير ايجـابي مهـم علـى كـل مـن النتـائج السـلوكية للمـوظفين، الفعاليـة التنظيميـة، وانخفـاض معـدل الـدوران الـوظيفي، والقيمـة المضـافة. كمـا كشـفت أيضـاَ، أن إدارة المواهـب تسـاعد المنظمـة فـي تحديـد الأشـخاص الموهـوبين فـي عمليـة التعاقـب الـوظيفي (Succession Planning) وتحديـد الفجـوات الحاصـلة بـين الموهـوبين، الأمـر الـذي يتطلـب فـتح الأبـواب لتعيينـات جديـدة ويسـاعد فـي عمليـة اسـتقطاب المـوظفين فـي المسـتقبل، كمـا تسـاعد إدارة المواهـب المنظمـة فـي التخطـيط لوضـع الأهـداف وتطـوير اسـتراتيجيات لتقيـيم الأداء، وللتقاعـد، وللـدوران الـوظيفي، كمـا تمكـن المنظمـات فـي دمـج عمليـات رأس المـال البشـري وتكاملهـا مـن أجـل التصـدي لتحـديات المواهـب

الملحـة التـي تواجههـا الإدارة. أيضـاً كشـفت نتـائج الدراسـة أن مبـادرات إدارة المواهـب تسـعى إلـى تطـوير قـدرات المـوظفين الموهـوبين بحيـث تبقـى مرتبطـة بعملهـا لإنتـاج أقصـى قـدر مـن العائـدات، مـن خـلال تحفيـز المـوظفين ودعمهـم وتشـجيعهم نحـو إجـراءات التطـوير الـذاتي مثـل التغذيـة الراجعـة، التمـرين والتنـاوب الـوظيفي والتـدريب الـوظيفي ووضـع معيـار موحـد. كمـا يجـب أن يـتم تحـديث جميـع مسـتويات الإدارة التـي تقـوم بالتحديـد فـي تنفيـذ اسـتراتيجيات إدارة المواهب، مما يساعد المنظمة على تحديد والتركيز على ظروف تنافسية جديدة.

تمثـل دراسـة "كومـاري و بهوجونـا" **(Kumari and Bahuguna, 2012)** محاولـة متواضـعة للتحقيق في حالة إدارة المواهب ودورها في انبعاث سلوك الموظف المطلوب في قطاع النفط والغاز فـي الهند، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب على الإبداع والابتكار لدى الموظفين، تطوير كفاءات الموظفين، التطوير الوظيفي، وعلى التزام الموظفين وتحفيزهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والتنفيذيين _ في المستويين العالي والمتوسط _ المسئولين عن صياغة وتنفيذ سياسات إدارة المواهب في مصانع الغاز والنفط في الهند، حيث تم توزيع استبانه على عينة شملت 598 موظف من أصل 6000. أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد ارتباط مباشر وايجابي بين إدارة المواهب و سلوك الموظفين، ووجد أيضا أن الأبعاد التسعة لإدارة المواهب مجتمعة التي قد تم تحديدها في بداية الدراسة من خلال البحوث الاستكشافية كانت عبارة عن منبئات هامة فيما يتعلق بـ: تطوير الكفاءات، التطوير الوظيفي، الدافع والالتزام، الإبداع والابتكار.

وفي دراسة بهيشتيفار وزملاؤه **(Beheshtifar *et al*., 2012)** التي هدفت إلى بيان أن استراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب وتنمية الموهوبين والمحافظة عليهم لها ارتباط مباشر في نجاح المنظمات، حيث أوصت الدراسة المدراء بضرورة التحسين المستمر لإدارة المواهب من القوى العاملة وبطرق مختلفة لتعزيز النجاح التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والاستنتاجات منها:

- أن إدارة المواهب هي إستراتيجية عمل ناجحة – خاصة للشركات التي ترى نفسها وكأنها ملتزمة التزاماً طويل الأجل.
- تعد إدارة المواهب أولوية رئيسية لكثير من المنظمات، حيث تم الاعتراف بأن تكون إدارة المواهب عامل النجاح الحاسم للمنظمات.
- ينبغي للمنظمات أن تولي اهتماماً لجميع الأعضاء داخلها ، ووضع المدراء من المستوى المتوسط كمسئولين عن تعيين الموظفين.

- تعرف المنظمات الناجحة احتياجات إدارة المواهب لديها إذا قامت بتصميم وتنفيذ إستراتيجية لإدارة المواهب قابلة للحياة.
- تحتاج إدارة المواهب في منظمات اليوم للتحول من نشاط داعم إلى نشاط تنافسي. أيضا، يجب على جميع مستويات الإدارة أن تكون متفقة على أهمية استراتيجيات إدارة المواهب. كما يجب أن تفهم قيمة إدارة المواهب في جميع أنحاء المنظمة حتى تصبح ناجحة.

وفي دراسة كيهند **(Kehinde, 2012)** حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. تم استخدام الإستبانة كأداة المنهج المسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال إدارة الاستبيانات المنظمة لعينة من كبار المسئولين التنفيذيين من مستوى الرئيس التنفيذي (CEO) أو رئيس العمليات (COO) أو مدير، وقد تم توزيع استبيان واحد لكل شركة من بين الشركات الكبرى في العاصمة لاغوس - وقد اختيرت العاصمة لاغوس في هذه الدراسة لأن الدراسات أظهرت أن أكثر من ستين في المائة من المصانع (بما في ذلك البنوك) المكاتب الرئيسية تقع في لاغوس - ستة عشر نسخة استبيان لكبار المدراء في كبار الشركات تم جمعها كاملة حسب الأصول والتي شكلّت الأساس للتحليل. وكشفت التحليلات أن لإدارة المواهب تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بشكل عام. كما كشفت أيضاً بأن مخطط إدارة المواهب لديه تأثير على أداء الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكتسب من هذه التقنية الجديدة ضمن بيئة الأعمال النيجيرية. توصي هذه الدراسة بأن نظام إدارة المواهب ينبغي أن يستخدم لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، وأن تفصل هذه الشركات بين مخطط إدارة المواهب وأنماط إدارة الكوادر البشرية للشركة.

اعتمدت دراسة "جورسي و سولاري" **(Guerci and Solari, 2012)** في منهجيتها على دراسة حالة أربع شركات إيطالية، مع التركيز على الممارسات الإدارية التي تطبق في إدارة المواهب. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الشركات التي تبنت نظام إدارة مواهب مهيكل، من أجل تحديد الخيارات التي جعلت هذه الشركات تخطط لذلك النظام. كما تم تقسيم مشروع الدراسة إلى ثلاثة أقسام: اختيار الشركة كحالة دراسية، وضع دليل مقابلة وانتقاء الأشخاص المعنيين بنظام إدارة المواهب في تلك الشركة، وأخيراً، جمع البيانات وتحليلها. تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات من خلال الهاتف ومن ثم إرسال رسالة إلكترونية تصف أهداف المشروع البحثي، والأساليب المستخدمة ودليل المقابلة. واستمرت المقابلة لكل شخص ما بين 50 و 60 دقيقة. وأجريت جميع المقابلات من قبل أحد كبار الباحثين البارزين في المقابلة والمراقبة. وظهرت النتائج أنه في السياق الإيطالي، تتم عملية إدارة

المواهب لتحقيق أهداف تنظيمية مختلفة، حيث يكمن الهدف العام في تعزيز النهج المقسّم للقوى العاملة ويعزز الالتزام لدى المدراء التنفيذيين في ممارسة أنشطة تنمية الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج بناءً على المراحل الثلاثة المترابطة لعملية إدارة المواهب على النحو التالي:

المرحلة الأولى: إستراتيجية التميز المستمر وآثارها على المواهب. حيث تم تسليط الضوء على التحديات الإستراتيجية التي دفعت الشركات الأربعة لتطبيق نظام إدارة المواهب عن طريق تحليل وثائق رسمية خاصة بكل شركة وتبين ما يلي:

- الحالة الأولى: أن نظام إدارة المواهب لديه هدف رئيسي هو " الحفاظ على تنمية الأعمال التجارية للشركة من خلال تخطيط رأس المال البشري على المدى الطويل، من خلال تحديد وتطوير واستبقاء الموظفين أصحاب الإمكانات العالية التي يمكن أن تدعم الشركة في مواجهة التحديات الإستراتيجية في المستقبل".
- الحالة الثانية: أن نظام إدارة المواهب لديه هدف رئيسي وهو "دعم التنمية الدولية التابعة للبنك، وتعزيز ثقافة مشتركة عن طريق تنفيذ عملية إدارة الموارد البشرية العالمية ليتم تسليمها إلى الموظفين العالميين.
- الحالة الثالثة: إن نظام إدارة المواهب لديه هدف رئيسي وهو 'مساعدة الشركة لتحقيق نتائج الأعمال والاستثمار بشكل انتقائي في الموظفين ذات الأهمية الخاصة لقطاع الأعمال .
- الحالة الرابعة: إن نظام إدارة المواهب لديه هدف رئيسي وهو"دعم الشركة في عملية التغيير التشغيلية والثقافية من خلال تحقيق التميز المهني والإداري، والذي يعتبر حاسماً بالنسبة للبقاء طويل الأمد للنجاح في سوق التنافسية والعالمية.

المرحلة الثانية: إستراتيجية صندوق المواهب (Talent pool strategy). في هذه المرحلة تم التطرق إلى عملية تقسيم الموارد البشرية إلى موظفين موهوبين وغير موهوبين، مع إمكانية مواصلة التقسيمات إلى تقسيمات فرعية من فئة الموهوبين خاصة، حيث تبين أن المنظمتين (الأولى والثالثة) لم يعملوا تقسيمات إضافية في فئة المواهب على عكس المنظمتين الأخريين اللتين استخدما طرقاً مختلفة في التقسيم، حيث قسمت المواهب في حالة المنظمة الثانية إلى مواهب عادية ومواهب عالية طبقاً للمستوى الذي سوف تشغله في مخطط إدارة المواهب. في حين إن الحالة الرابعة كانت تمتلك ثلاث مجموعات فرعية، فبالإضافة إلى التمييز بين المواهب العادية والعالية، أوجدت مجموعة فرعية من الناس الموهوبين مهنياً، حيث ستنقلهم إلى دور قيادي في بعض المجالات التقنية في الشركة.

المرحلة الثالثة: نظام إدارة المواهب وممارساته. في هذه المرحلة تم تحليل نظام إدارة المواهب وممارساته من خلال التركيز على أدوات الإدارة التي تحدد أساليب مختلفة للموظفين المدرجين في صندوق المواهب والموظفين غير المدرجين في أي صندوق للمواهب. فعلى وجه الخصوص، تركز الاهتمام على خمس عمليات للموارد البشرية ذات الصلة وهي: عمليات التدريب والتطوير، التخطيط الوظيفي، إدارة وتقييم الأداء، المكافآت والحوافز غير النقدية (المعنوية) للموهوبين، وأخيرا قياس رضا الموظفين.

وأخيراً دراسة فورال وزملاؤه **(Vural *et al.*, 2012)** بعنوان **" آثار استخدام إدارة المواهب مع نظام تقييم الأداء على مدى التزام الموظفين"**. فقد هدفت إلى فهم سياسات المنظمات بشأن إدارة المواهب وقياس الآثار المترتبة على التزام الموظفين بعد دمج هذه السياسات مع تطبيقات الموارد البشرية. حيث تم تصميم استبيان لدراسة ما إذا كان تقييم الأداء ونظم المكافآت المتكاملة مع سياسات إدارة المواهب لها تأثير على التزام الموظفين ومعدل دوران العمالة للمنظمة. وأجري الاستطلاع من هذه الدراسة على 123 من كبار المدراء، ومدراء من المستوى المتوسط. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الإحصائية من خلال برنامج SPSS. حيث كشفت نتائج التحليل أن إدارة المواهب المتكاملة مع إجراءات الموارد البشرية ونظم الأداء لها تأثير إيجابي على التزام الموظف. وقد تميزت هذه الدراسة بأنها قامت بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي ممن وجهة نظر الموظِّف (صاحب العمل) - على عكس الدراسات والأدبيات التي تقيم الالتزام التنظيمي عادةً على الموظفين - لتكشف كيف يرون مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيهم. وذلك سعياًً لأن يُفهم الاستخدام الحالي لإدارة المواهب، ووضع مقترحات حول الاستخدام الأمثل لإدارة المواهب والتعرف على الفوائد التي سوف يجنيها أرباب العمل والموظفين، حيث سوف تساعدهم أيضاً في الوصول إلى التنافسية الإستراتيجية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي

أ. الدراسات العربية:

دراسة **العطايله (1995)** وهي دراسة بعنوان **" الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين"** والتي هدفت إلي: 1) معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بعض منظمات القطاع العام والخاص بالأردن والمقارنة بينهما. 2) بيان العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية (السن، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، ومستوى الأداء الفردي). وقد استهدفت الدراسة جميع الموظفين في ثلاثة بنوك أردنية تمثل القطاع الخاص وثلاثة وزارات تمثل القطاع العام وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بحجم ٤٨٠ فرداً موزعين على مستويات إدارية مختلفة وكان الاستبيان الوسيلة التي اعتمدها الباحث في جمع معلوماته وخلصت للنتائج التالية:

1. وجود مستوى متوسط من الالتزام لجميع أفراد العينة.
2. وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والمركز الوظيفي ومستوي الأداء الفردي.
3. وجود علاقة سلبية بين الالتزام والمؤهل العلمي في كلا القطاعين وفسرها المؤلف أن حملة المؤهلات العالية يجدون فرص عمل أكثر من ذوي المؤهلات المتدنية.
4. وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام. ووجود علاقة ايجابية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومستوى الالتزام التنظيمي.

أما دراسة **العتيبي و السواط (1997)** وهي دراسة بعنوان **" الانتماء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه "** والتي هدفت إلى: 1) قياس مستويات الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) لدى غير الأكاديميين في جامعة عبد العزيز. 2) قياس مدي تأثير العوامل الديمغرافية للعاملين غير الأكاديميين على مستويات الالتزام التنظيمي الثلاثة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 291 موظف غير أكاديمي يعملون في جامعة الملك عبد العزيز وقد شملت هذه الدراسة جميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والمتوسطة والتنفيذية) وقام الباحث باستخدام الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية:

أ. وجود درجة متوسطه في أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز.

ب. وجود تأثير لعامل السن والحالة الاجتماعية على مستوى الالتزام المستمر والالتزام الأخلاقي، أما عدد سنوات الخدمة فتأثيرها كان على الالتزام العاطفي فقط.

ج. يوجد تأثير قوي للمكافئات على الالتزام الأخلاقي وتأثير بسيط على الالتزام المستمر.

قام **الكايد (1999)** بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئـــة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحـــو جامعـــاتهم، والكشـــف عـــن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي . أظهرت نتـــائج الدراســـة التـــي تكونت عينتها من (750) فردا وجود مستوى متوسط من الولاء للجامعة. كما كشـــفت عن وجود فروقـــات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضـــاء هيئـــة التدريس تعزى للجنس لصالح الإنـــاث، و للعمر لصالـــح فئة 50 سنة فأكثر، وللخبـــرة لصالح فئة 12 سنة فأكثر، و للجامعة لصالح جامعة العلوم و التكنولوجيا . كما بينـــت النتائج عدم وجود فروقات تعزى للحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمـي (دكتوراه أم ماجستير).

كما هدفت دراسة **الخشالي (2003)** إلى: 1) التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. 2) التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات. 3) التعرف على مدي علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة. 4) تقديم التوصيات اللازمة لزيادة مستوى الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 25 % من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم الإجمالي لعام 2001-2002 (1264) عضو ليكون عدد العينة للدراسة 316 عضو تدريس موزعين على 9 جامعات خاصة وقد استخدمت الإستبانه في الحصول على بيانات البحث وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

أ. وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بان مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان اعلي منه من مستوى الالتزام المستمر لديهم.

ب. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو الجنس.

أما دراسة **حنونـة (2006)** فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ،العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة،

المستوي الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة). وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٣٤٠ موظف وموظفة من أصل ١٦٧٦ موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوي عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوي الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، ومكان العمل). وقد قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

دراسة **خليفات و الملاحمة (2009)** بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (1978). أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة (87,45 %) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدِمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة طُورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
2. وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

كما هدفت دراسة **السعود و سلطان (2009)** إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى جاش واسبورن **(Jauch and Osborn, 1978)** دراسة بعنوان **" الولاء التنظيمي والالتزام المهني وإنتاجية البحث الأكاديمي"**، على عينة تكونت من (84) أستاذاً في جامعة (Med Western) الأمريكية. وقد أشارت النتائج إلى أن معظم هؤلاء الأساتذة لم يبدو ا أي رغبة في الانتقال إلى جامعة أخرى حتى وإن توافرت لهم فرص جديدة للارتقاء بهم مهنيا.

كما أجرى باولز **(Bowles, 1983)** دراسة هدفت إلى مقارنة الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ولاية تنيسي الاميركية . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجات مرتفعة من الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل في هذه الجامعات، و إلى أن مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية.

أما دراسة جوليت **(Goulet, 2002)** وهي دراسة بعنوان **" الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات: قطاع الشركات الربحية، وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي "** والتي هدفت إلى:

أ. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة.

ب. تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوي الالتزام التنظيمي لهم.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 375 عامل يعملون في هذه القطاعات وموزعين كالتالي (51 % من القطاع الربحي، 29 % من القطاع غير الربحي، و 28 % من القطاع الحكومي)، وخلصت الدارسة إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى التزام اعلي للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي.
2. وجود تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في جميع القطاعات.
3. وجود اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة.

❖ خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة والتي جرت في مناطق مختلفة من العالم وفي قطاعات مختلفة أيضاً، فمن الجدير بالذكر أنها ساهمت في اغناء المخزون المعرفي للباحث وخاصة الدراسات الحديثة في موضوع إدارة المواهب ذلك الموضوع الحديث والمعاصر والذي كما اتضح لنا أن الدول المتقدمة تعير هذا الموضوع اهتماماً غير مسبوق لأسباب أوردناها في الإطار النظري، مع أن بعض المقالات التي استعان بها الباحث ذكرت بأن البحوث بشأن إدارة المواهب لا يزال في مراحله الأولى، وهناك الكثير من الاحتمالات للمستقبل!. لذا وجدنا أنه من الضروري جداً أن نلفت انتباه الأكاديميين الذين هم محور العملية التعليمية والتربوية في جامعاتنا الأردنية بضرورة الاهتمام بهذا المفهوم الإداري الحديث جداً، وتطبيقه ما أمكن في جامعاتنا الأردنية لما سيعود بالنفع على المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص. ومن هنا كان لا بد أن يكون لهذه الدراسة خصوصيتها وأهميتها التي تميزها عن غيرها من الدراسات، خاصة إذا علمنا ندرة الأبحاث العربية التي تطرقت للموضوع المدروس في قطاع حيوي وهام كقطاع التعليم، حيث ستكون هذه الدراسة وحسب علم الباحث الأولى في الأردن التي بحثت في موضوع إدارة المواهب التي ستساهم في الحد من هجرة الكفاءات والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وتعزيز روح الانتماء لديهم لوطنهم وجامعاتهم.

من خلال مراجعة الدراسات التي اطلع عليها الباحث والمتعلقة بمتغيري هذه الدراسة، يمكن ملاحظة الأمور الآتية:

- اهتمت الدراسات السابقة بالتعرف على فكر إدارة المواهب وممارساتها، وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال أثرها على سلوك الموظفين في الإبداع والابتكار، وفي تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكوادر البشرية المؤهلة، وأهميتها أيضاً قي التقليل من الدوران الوظيفي، وفي التخطيط للتعاقب الوظيفي، كما نوهت إلى دور القيادات في المنظمات في ترسيخ مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب وتوافقها وتكاملها مع استراتيجيات المنظمة، وكل ذلك يمكن أن تتوصل إليه المنظمات وتحققه إذا وصل موظفيها إلى مستوى عالٍ من الانتماء، فيتحقق بذلك ما سبق من تحسن في أداء وسمعة المنظمة والعاملين لديها وإعدادهم وتطويرهم. من هنا انبثقت أهمية اختيار الباحث لهذا العنوان الخاص بهذه الدراسة.

- بحثت هذه الدراسة في متغير إدارة المواهب واستراتيجياتها الثلاث في المنظمات وخصوصًا الأكاديمية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: الانتماء للمنظمة، الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي. الأمر الذي سيساعد في إيجاد حلول عملية لإعادة الموهوبين والأدمغة المبدعة والعلماء وحملة الشهادات العلمية العالية وأصحاب التخصصات النادرة والمهارات التقنية العصرية للوطن العربي وللأردن، وبالتالي سوف يكون لدينا إستراتيجية استقطاب الكفاءات في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد والأزمات....! ونحن نمتلك البنية التحتية والفنية والإدارية التي تساعد على جذب وتوطين واستقطاب الأدمغة الأردنية في الداخل من خلال الحوافز والتشجيع المستمر بدلاً من انتهاج سياسة الإقصاء والإبعاد أحياناً ، لذا علينا الاستثمار في البنية المعرفية والتكنولوجية المميزة في الأردن والاستفادة من تجارب الدول التي نجحت في صياغة الاستراتيجيات الحقيقية لاستقطاب الكفاءات الوطنية.

وبناء عليه، يرى الباحث أن من الأهمية بمكان الإشارة إلى الأمور الآتية:

- لم يعثر الباحث على أي دراسة، محلية أو أجنبية، تبحث في استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
- كما لم يعثر الباحث على أي دراسة تربط بين متغيري إدارة المواهب والانتماء التنظيمي على مستوى الجامعات.
- سيكون لهذه الدراسة أهمية بالغة في التعرف على فكر إدارة المواهب ومعرفة الاستراتيجيات التي تقوم عليها، وذلك نظراً للمجتمع الذي طبقت فيه هذه الدراسة وهو مجتمع الأكاديميين في الجامعات كونهم المستفيدين والمعنيين في نقل تلك المعرفة إلى الطلبة الذين سيستفيدون بدورهم منها في حياتهم العملية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح منهجية الدراسة، من حيث تصميم الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والمتعلقة بصدق وثبات لأداة، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات، وينتهي الفصل بعرض لأهم المحددات التي واجهت الباحث خلال عملية الدراسة. وفي ما يتعلق بمشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وأهدافها فيمكن الرجوع إلى الفصل الأول من هذه الدراسة.

تصميم الدراسة:

تقع هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي وهي من النوع الاستكشافي الذي يحاول إلقاء الضوء على واقع ممارسة وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية.

اعتمد الباحث في تصميم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استبانه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، من خلال إعداد وتطوير استبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد ساعدت الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية منها في توجيه الباحث نحو هذا التصميم المنسجم مع أهداف الدراسة في محاولة فهم وتحليل الظاهرة. ويتطلع الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة بدرجة مقبولة في قطاع التعليم العالي الأردني.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الجامعي (2012-2013)، ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، وذلك في كليات (الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، والأعمال والعلوم الإدارية)، وعددهم (1565) عضو هيئة تدريس كما في الجدول التالي رقم (1-3)، حيث تم اختيار هذه الكليات بسبب النقص الحاصل في أعضاء هيئة التدريس فيها، و ندرة بعض التخصصات فيها، بالإضافة إلى الطلب الكبير على أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه في تلك التخصصات من الدول الغربية وأمريكا و الدول العربية المجاورة ونقصد بذلك دول الخليج العربي، الأمر الذي جعل من هجرة الكفاءات من أعضاء

هيئـة التـدريس ظـاهرة يجـب الوقـوف عنـدها، والعمـل مـع المؤسسـات المعنيـة وبـذل كافـة الجهـود كاسـتحداث إدارة للمواهـب فـي جامعاتنـا الأردنيـة الرسـمية التـي هـي عنـوان دراسـتنا الحاليـة للحـد من هذه الظاهرة التي هي مشكلة هذه الدراسة.

الجدول رقم (1-3)

أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية في كليات (الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال والعلوم الإدارية)

الكليات / الجامعة	كلية الطب	كلية الهندسة	كلية تكنولوجيا المعلومات	كلية الأعمال والعلوم الإدارية	المجموع
الجامعة الأردنية	136	127	30	47	340
جامعة اليرموك	0	49	24	34	107
جامعة العلوم و التكنولوجيا	146	185	45	0	376
الجامعة الهاشمية	37	80	20	14	151
جامعة آل البيت	0	17	18	23	58
الجامعة الألمانية	2	47	6	9	64
جامعة البلقاء التطبيقية	0	64	11	97	172
جامعة مؤتة	45	65	15	39	164
جامعة الطفيلة التقنية	0	42	0	8	50
جامعة الحسين بن طلال	0	38	9	36	83
المجموع الكلي					**1565**

- المصدر: وزارة التعليم العالي لسنة 2011-2012

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قصديه شملت (300) عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراه ذوو الرتب الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، حيث تم استثناء حملة الماجستير - كأعضاء هيئة تدريس - لأغراض الدراسة، حيث لا تعاني جامعاتنا الرسمية من نقص ملموس في هذه الفئة، كما أن معظمهم خريجو جامعات محلية ومتوفرين بكثرة، ونسبة الطلب عليهم تكاد تكون معدومة من قبل الدول الغربية، وقليلة نوعا ما من قبل الدول العربية مقارنة بحجم الطلب على أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه، هذا بالإضافة إلى أنهم وكما ذكرت خريجو جامعات أردنية رسمية وخاصة وليس من جامعات أوروبية وأمريكية كما هو الحال لدى أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. كما ركز الباحث في اختيار أفراد عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم مناصب إدارية في الجامعة (كرؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم) ، لما لآرائهم ومقترحاتهم أهمية بالغة خدمت أغراض الدراسة.

شملت عينة الدراسة الجامعات الرسمية التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الألمانية، وجامعة آل البيت. حيث مثّلت تلك الجامعات أقاليم المملكة الثلاث (الشمال، الوسط، الجنوب)، بالإضافة إلى أنها تعد من الجامعات العريقة في الأردن حيث أن معظم مدرسيها (من حملة الدكتوراه) خريجو جامعات عالمية مرموقة وبالتالي فإن معظمهم أصحاب كفاءات تحتاج إليها جامعاتنا الأردنية الرسمية، وعليها أن تبذل كل ما بوسعها للاحتفاظ بهذه الكفاءات وهذا يُعد مبحث رئيسي من المباحث التي تناقشها هذه الرسالة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) بعد التحقق من صدقها بعرضها على ثمانية محكمين من أساتذة الإدارة في ثلاثة جامعات رسمية، ثم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة بشكل عشوائي بواقع (300) عضو هيئة تدريس، تم استرجاع (225) استبانه بنسبة استرجاع بلغت (75%) وبعد تدقيقها أستبعد الباحث استبانه واحدة فقط غير صالحة لأغراض التحليل، أي أنه تم استخدام (224) استبانه لأغراض التحليل. والجدير بالذكر أن عملية توزيع الإستبانات أُرفقت بكتاب تغطية من الجامعة لتسهيل عملية جمع المعلومات، وكذلك فان عملية توزيع واسترداد الإستبانات من أعضاء هيئة التدريس تمت بشكل مباشر من قبل الباحث وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. والجدول التالي (2-3) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع في كل جامعة.

جدول رقم (2-3)

عدد الإستبانات الموزعة على أفراد العينة و المسترجعة منهم

الجامعة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
الجامعة الأردنية	70	43	%61.4
جامعة اليرموك	60	49	%81.7
جامعة العلوم و التكنولوجيا	70	45	%64.3
جامعة مؤته	60	53	%88.3
جامعة آل البيت	15	12	%80
الجامعة الألمانية	25	23	%92
المجموع الكلي	300	225	%75

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث واستنادا إلى طبيعة الدراسة ونوع البيانات المطلوبة المصادر التالية :

1. **المصادر الثانوية** :

وهي البيانات المستمدة من الأدبيات الخاصة و المتعلقة بمفهوم الموهبة، والمفاهيم المرتبطة بإدارة المواهب وتطبيقاتها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والمفاهيم المرتبطة أيضا بمفهوم الانتماء التنظيمي، المتوفرة في الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة، والأبحاث المنشورة، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

2. **المصادر الأولية**:

وهي البيانات التي تم جمعها من الميدان من خلال استبانه قام الباحث بتطويرها وتوزيعها على عينة الدراسة لتغطية المجالات المبحوثة وأبعادها (انظر ملحق رقم (1)).

أداة الدراسة :

تم إعداد وتطوير أداة الدراسة الحالية والمتمثلة باستبانه لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وسنتطرق إلى ذكر محتويات الإستبانه على النحو التالي:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي اشتملت على (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

القسم الثاني: يتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب ويتضمن ثلاثة أبعاد :

- اكتشاف المواهب واكتسابها: وتم تمثيله بالعبارات (1-8) في الاستبانه.
- تنمية المواهب: وتم تمثيله بالعبارات (9 - 17) في الاستبانه.
- الاحتفاظ بالمواهب: وتم تمثيله بالعبارات (18 - 27) في الاستبانه.

القسم الثالث: يتعلق بالانتماء التنظيمي ويتضمن بعدين اثنين :

- الالتزام التنظيمي : وتم تمثيله بالعبارات (28 - 36) في الاستبانه.
- الولاء التنظيمي : وتم تمثيله بالعبارات (37 - 45) في الاستبانه.

وكان هناك أيضاً **سؤال مفتوح** في نهاية الإستبانه، تمت الإجابة عليه من قبل المبحوثين وهو :

" *ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟* ".

وبعد أن تم تطوير البناء الأولي للإستبانه، قام الباحث بعرضها على المشرف لمراجعتها ومناقشتها، وكذلك التأكد من شموليتها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة الأساسية، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين.

الاختبارات الخاصة بصدق الأداة (الاستبانه):

- **صدق أداة الدراسة** Instrument Validity

تم التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (8) من المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات الإدارية من ثلاثة جامعات أردنية رسمية (انظر الملحق رقم (2))، وتم إجراء التعديلات اللازمة من خلال تعديل أو إلغاء أو إضافة فقرات من الاستبانه بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانه في فقراتها، ولتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس المتغيرات المطلوبة.

- **ثبات أداة الدراسة :**

I. للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). تراوحت قيم معامل الثبات للمحتوى الرئيسي للاستبانه بين (0.799) و (0.942)، حيث تعد هذه القيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة، والجدول الآتي رقم (3-3) يبين نتائج معامل الثبات لهذه الدراسة.

الجدول رقم (3-3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (N= 224)

الأبعاد والمتغيرات	الفقرات	الاتساق الداخلي (معامل الثبات)
اكتشاف المواهب واكتسابها	8 - 1	0.886
تنمية المواهب	17 – 9	0.883
الاحتفاظ بالمواهب	27 - 18	0.942
الالتزام التنظيمي	36 - 28	0.852
الولاء التنظيمي	45 - 37	0.799

II. بالإضافة إلى ذلك ولكي تكون الأداة صادقة وتعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت في فترتين مختلفتين على الأشخاص أنفسهم قام الباحث باستخراج ثبات الأداة وذلك باستخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) وعلى هذا الأساس تم تطبيقها على عينة مكونة من (16) من أعضاء هيئة التدريس، بفارق أسبوعين بين الاختبار الأول والاختبار الثاني، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.867) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

تحديد مستويات الإجابة

اعتمد الباحث سلم ليكرت الخماسي (Likert / Five Point Scale) لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) للإجابة التي تعكس درجة موافقتهم سواء أكانت موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، أو موافق بدرجة منخفضة جداً. وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية على النحو التالي:

- من 1 - 2.33 درجة موافقة منخفضة
- من 2.34 - 3.66 درجة موافقة متوسطة
- من 3.67 - 5 درجة موافقة عالية

وقد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات وبالتالي فان مدى الفئة = (5 – 1) / 3 = **1.333** .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Package for Social Sciences Statistical ، للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، ومستوى الانتماء التنظيمي، ولتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانه.
4. اختبار (T-Test) لبيان الفروق الإحصائية للمتغيرات التي لها مستويين مثل الجنس.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات التي لها أكثر من مستويين (العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).
6. اختبار تحليل معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.
7. تحليل الارتباط (Correlation)، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) و سبيرمان (Spearman)، لتحديد مقدار العلاقة بين متغيرين فقط .

محددات الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة فيما يأتي:

1. **المحددات البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية، العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ. حيث تم استثناء حملة الماجستير - كأعضاء هيئة تدريس - لأغراض الدراسة، حيث لا تعاني جامعاتنا الرسمية من نقص ملموس في هذه الفئة، كما أن معظمهم خريجو جامعات محلية

ومتوفرين بكثرة، ونسبة الطلب عليهم تكاد تكون معدومة من قبل الدول الغربية، وقليلة نوعا ما من قبل الدول العربية مقارنة بحجم الطلب على أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. كما ركز الباحث في اختيار أفراد عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم مناصب إدارية في الجامعة (كرؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم) ، لما لآرائهم ومقترحاتهم أهمية بالغة خدمت أغراض الدراسة.

2. **المحددات المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الرسمية فقط، في كليات (الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال)، وذلك لما تعانيه هذه الكليات من نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس وهجرة الكفاءات منهم بسبب الطلب الكبير عليهم، ومن أجل تحقيق منافع مادية ومعنوية تعود بالنفع عليهم.

3. **المحددات الزمانية:** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي الجامعي 2013/2012.

4. **المحددات الموضوعية:** حيث اقتصرت الدراسة على موضوعي إدارة المواهب والانتماء التنظيمي. واعتمدت على أسلوب الاستبانه لجمع البيانات، وهذا الأسلوب يعكس الاتجاهات التي تتأثر بعوامل كثيرة ومتعددة يصعب السيطرة عليها، مما قد يؤثر على إجابات المبحوثين. تردد بعض أفراد العينة الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستبانه تذرعاً بأن هذه المعلومات ذات حساسية عالية ولا يمكن لهم الإفصاح عنها، ومنهم من لا يملك وقت لتعبئتها، حيث أدى ذلك إلى تدني نسبة الاسترجاع للاستبانات في البداية، مما أدى بالباحث إلى مراجعة بعض أفراد عينة الدراسة لأكثر من ثلاث مرات، حتى وصلت نسبة الاسترجاع إلى (75%)، ولذلك كانا عاملي الوقت والجهد والتكلفة حاضرين في التوزيع والاسترجاع.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وذلك من خلال تقديم وصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الديمغرافية والوظيفية، يليها عرض تحليلي موسع وشامل لأسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

وصف خصائص عينة الدراسة :

يبين الجدول رقم (4-1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص اليمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر، وحسب الخصائص الوظيفية المتمثلة بالرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حاليا، موطن شهادة الدكتوراه، سنة الحصول على شهادة الدكتوراه.

جدول رقم (4-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (ن=224)

المتغيرات الديمغرافية والوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة
الجنـــــس	ذكر	170	%75.9
	أنثى	54	%24.1
العمر	أقل من 35 سنة	64	%28.6
	35 – إلى أقل من 45 سنة	87	%38.8
	45 – إلى أقل من 55 سنة	42	%18.8
	55 سنة فأكثر	31	%13.8
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	134	%59.8
	أستاذ مشارك	40	%17.9
	أستاذ	50	%22.3
عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس الجامعي	أقل من 5 سنوات	81	%36.2
	5 – إلى أقل من 10 سنوات	54	%24.1
	10 – إلى أقل من 15 سنة	33	%14.7
	15 سنة فأكثر	56	%25.0
عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي تعمل بها حالياً	أقل من 5 سنوات	103	%46.0
	5 – إلى أقل من 10 سنوات	57	%25.4
	10 – إلى أقل من 15 سنة	27	%12.1
	15 سنة فأكثر	37	%16.5
سنة الحصول على درجة الدكتوراه	1980 - 1990	34	%15.2
	1991 - 2000	45	%20.1
	2001 - 2013	145	%64.7
اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه	الولايات المتحدة الأمريكية	99	%44.2
	المملكة المتحدة	61	%27.2
	أخرى	64	%28.6
	المجموع	**224**	%100

تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (4-1) أن نسبة الذكور تمثل أغلبية كبيرة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (170) وبنسبة (75.9%)، فيما بلغ عدد الإناث (54) وبنسبة (24.1) من أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري، حيث أن معظم الأقسام التي تم توزيع الاستبانه عليها تكاد تخلو تماما من وجود الإناث، بالرغم من حرص الباحث وتركيز على العنصر الأنثوي ليكون بنسبة مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

أما فيما يتعلق بالعمر فيلاحظ من الجدول رقم (4-1) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا كانت الفئة (35 – 45 سنة) والبالغ عددهم (87) وبنسبة (38.8%)، تليها فئة العمر (أقل من 35 سنة) البالغ عددهم (64) وبنسبة (28.6)، ومن ثم فئة (45 – 55 سنة) وبلغ عددهم (42) وبنسبة (18.8%)، وجاءت الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) أخيرا، حيث بلغ عددهم (31) وبنسبة (13.8%).

وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية، فنجد أن (50) من أفراد العينة كانوا برتبة أستاذ بنسبة (22.3%)، أما الأفراد الذين يحملون رتبة أستاذ مشارك فقد كان عددهم (40) بنسبة (17.9%)، وأخيرا أفراد يحملون رتبة أستاذ مساعد وهم أصحاب النسبة الأكبر في هذه الدراسة حيث بلغ عددهم (134) وبنسبة (59.8%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العينة كانوا الأكثر استجابة، وأكثر تعاونا.

أما عن عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي فقد وجد تقريبا أن ثلث أفراد العينة لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (81) وبنسبة (36.2%)، وجاء في المرتبة الثانية أفراد ممن لديهم عدد سنوات خدمة 15 سنة وأكثر، حيث بلغ عددهم (56) وبنسبة (25%)، يليها فئة (5 – 10 سنوات) البالغ عددهم (54) بنسبة (24.1)، وأخيرا فئة (10 - 15 سنة) حيث بلغ عددهم (33) وبنسبة (14.7%).

كما أظهرت النتائج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خدمة في الجامعة التي يعمل بها حاليا أقل من 5 سنوات حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (103) وبنسبة (46%)، تليها فئة (5 – 10 سنوات) البالغ عددهم (57) بنسبة (25.4)، تليها فئة (15 سنة وأكثر) البالغ عددهم (37) بنسبة (16.5%)، أخيرا فئة (10 – 15 سنة) حيث بلغ

عـددهم (27) وبنسـبة (12.1%). ويعـزو الباحـث هـذه النتيجـة واختلافهـا عـن نتيجـة المتغيـر السـابق المتعلـق بعـدد سـنوات الخدمـة فـي مجـال التـدريس الجـامعي، إلـى أن بعـض أعضـاء هيئـة التدريس ينتقلون في زمن ما من جامعتهم الأم إلى جامعة أخرى.

وفيمـا يتعلـق بسـنة الحصـول علـى درجـة الـدكتوراه، فقـد تبـين أن (34) فـرد حصـلوا علـى درجـة الـدكتوراه فـي الفتـرة (1980 – 1990) بنسـبة (15.2%)، وأن (45) فـرد حصـلوا علـى درجـة الـدكتوراه فـي الفتـرة (1991 – 2000) بنسـبة (20.1%)، وأخيـرا وبمـا يتجـاوز نصـف أفـراد العينـة حصـلوا علـى درجـة الـدكتوراه فـي الفتـرة (2001 - 2013)، حيـث بلـغ عـددهم (145) وبنسبة (64.7%).

وأخيـرا، أظهـرت النتـائج أن (44.2%) مـن أفـراد عينـة الدراسـة حصـلوا علـى درجـة الـدكتوراه مـن الولايـات المتحـدة الأمريكيـة حيـث بلـغ عـددهم (99)، فـي حـين حصـل مـا يقـارب (61) مـن أفـراد العينـة علـى درجـة الـدكتوراه مـن المملكـة المتحـدة وبنسـبة (27.2%)، أمـا بـاقي أفـراد العينـة وعـددهم (64) فقـد حصـلوا علـى درجـة الـدكتوراه مـن مختلـف دول العـالم الأخـرى وبنسبة (28.6%).

تحليل النتائج ومناقشتها

❖ **الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها**

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً : اكتشاف المواهب واكتسابها

يتضمن هذا البعد (8) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف على مدى اهتمام الجامعة بالمواهب، والسعي إلى اكتشافها واكتسابها لصالح الجامعة. ويوضح الجدول رقم (2-4) أراء أفراد العينة حول ما تقوم به الجامعة من ممارسات لاكتشاف وجذب المواهب والكفاءات سواء أكانت من داخل الجامعة أو من خارجها. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة تطبيق الجامعة لهذه

الإستراتيجية متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (2.81). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.96 – 1.066) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرتين (1، 4) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (2-4) التالي:

الجدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها (ن = 224)

الرقم	الفقرات (1-8)		منخفضة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	التكرار	60	99	65	2.97	0.961	متوسطة
		النسبة	26.8	44.2	29.0			
2	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	التكرار	83	90	51	2.74	1.009	متوسطة
		النسبة	37.1	40.2	22.7			
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	التكرار	81	78	65	2.94	1.047	متوسطة
		النسبة	36.2	34.8	29.0			
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	التكرار	62	108	54	2.92	0.999	متوسطة
		النسبة	27.7	48.2	24.1			
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها، وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانات العالية من داخل الجامعة .	التكرار	96	84	44	2.68	1.004	متوسطة
		النسبة	42.9	37.5	19.6			
6	تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	التكرار	119	69	36	2.46	1.066	متوسطة
		النسبة	53.1	30.8	16.1			
7	تمارس الجامعة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.	التكرار	94	89	41	2.64	1.066	متوسطة
		النسبة	42	39.7	18.3			
8	تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على ابتعاثهم.	التكرار	61	73	90	3.14	1.036	متوسطة
		النسبة	27.2	32.6	40.2			
	المتوسط العام					**2.81**		**متوسطة**

يبين الجدول أعلاه رقم (2-4) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (2.46) و (3.14)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق متوسطة، حيث كانت الفقرة رقم (8) ونصها " تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على ابتعاثهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (3.14)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.97)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الجامعة تركز في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية ، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.46)، ليعكس درجة تطبيق متوسطة أيضا حول وجود آلية محددة لدى الجامعة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية، وقد تعكس هذه النتيجة ضعف اهتمام الجامعة في البحث عن المواهب من خلال صياغة آلية تكتشف الموهوبين وتتابعهم.

ثانياً : تنمية المواهب

يتضمن هذا البعد (9) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف على مساعي الجامعة نحو تنمية المواهب والكفاءات التي لديها، من خلال ما تقدمه لتلك الكفاءات من خطط تدريبية متنوعة، واكسابها مهارات وخبرات جديدة ترفع من مستواهم العلمي. ويوضح الجدول رقم (3-4) أراء أفراد العينة حول ما تقدمه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس أصحاب الكفاءات من أجل تطويرهم أكاديمياً ووظيفياً. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة تطبيق الجامعة لهذه الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام له والذي بلغت قيمته (2.40). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.936 – 1.160) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرتين (3، 7) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (3-4) التالي:

الجدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تنمية المواهب (ن = 224)

الرقم	الفقرات (9-17)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	التكرار	109	83	32	2.50	0.966	متوسطة
		النسبة	48.7	37.1	14.2			
2	تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	التكرار	104	84	36	2.58	0.967	متوسطة
		النسبة	46.4	37.5	16.1			
3	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	التكرار	109	64	51	2.60	1.108	متوسطة
		النسبة	48.7	28.5	22.8			
4	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	التكرار	124	71	29	2.45	0.936	متوسطة
		النسبة	55.3	31.7	13.0			
5	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	التكرار	150	56	18	2.13	0.942	منخفضة
		النسبة	67.0	25.0	8.0			
6	يتم التدخل المباشر من إدارة الجامعة في وتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين داخل الجامعة وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	التكرار	148	53	23	2.26	0.993	منخفضة
		النسبة	66.0	23.7	10.3			
7	يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في الجامعة التي أعمل بها.	التكرار	105	68	51	2.63	1.160	متوسطة
		النسبة	46.9	30.3	22.8			
8	وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة.	التكرار	138	63	23	2.25	0.978	منخفضة
		النسبة	61.6	28.1	10.3			
9	تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	التكرار	145	58	21	2.18	0.977	منخفضة
		النسبة	64.7	25.9	9.4			
	المتوسط العام					**2.40**	**متوســطة**	

يبين الجدول رقم (3-4) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (2.13) و (2.63)، حيث كانت الفقرة رقم (7) ونصها "*يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في الجامعة التي أعمل بها* " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى افتقار أعضاء هيئة التدريس إلى وجود فرص حقيقية للتدريب، ويمكن القول أن الجامعة توفر تقنيات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ولكنها ليست ذات كفاءة عالية إذا ما قورنت بالتقنيات التدريبية الموجودة في أغلب الجامعات التي تخرجوا منها، وبالتالي فإنه يتعذر على عضو هيئة التدريس إلى حد ما صاحب الموهبة والكفاءة بأن يطور موهبته ويصقل مهارته نتيجة عدم الممارسة بسبب الإمكانيات البسيطة المتاحة. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.60)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه " *تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية* " ، وجاءت الفقرة رقم (5)

فــي المرتبــة الأخيــرة وبمتوســط حســابي بلغــت قيمتــه (2.13) لــيعكس درجــة تطبيــق منخفضــة والتــي تــنص علــى أن "*الجامعــة تضــع المعــايير لقيــاس أداء المواهــب وتقــدم الحــوافز الماديــة والمعنويــة للموهــوبين بنــاءً علــى مقارنــة أدائهــم بتلــك المعــايير*" ، ويمكــن أن تعــزى هــذه النتيجــة إلــى أن الجامعــة وحســب رأي أفــراد عينــة الدراســة أن المعــايير التــي تضــعها الجامعــة غيــر مناســبة إلــى حــد مــا لقيــاس أداء الكفــاءات مــن أعضــاء هيئــة التــدريس، كمــا أن الحــوافز بشــكليها الماديــة والمعنويــة التــي تقــدم للكفــاءات والموهــوبين مــن أعضــاء هيئــة التــدريس بنــاءً علــى مــا يقدمونــه مــن أبحاث علمية ومنجزات أكاديمية تكاد لا تذكر.

ثالثاً : الاحتفاظ بالمواهب

يتضــمن هــذا البعــد (10) فقــرات، وقــد أراد الباحــث مــن هــذه الفقــرات التعــرف علــى مــا تقدمــه الجامعــة وتســخره للكفــاءات والموهــوبين مــن أعضــاء هيئــة التــدريس، مــن حــوافز ماديــة ومعنويــة، وبيئــة عمــل مناســبة للاحتفــاظ بهــم واســتثمارهم لمصــلحة الجامعــة. ويوضــح الجــدول رقــم (4-4) أراء أفــراد العينــة حــول مــا تــوفره الجامعــة لأعضــاء هيئــة التــدريس أصــحاب الكفــاءات. حيــث يــرى أفــراد عينــة الدراســة أن درجــة تطبيــق الجامعــة لهــذه الإســتراتيجية جــاءت بدرجــة منخفضــة، وذلــك بدلالــة المتوســط الحســابي العــام لهــا والــذي بلغــت قيمتــه (2.21). كمــا تراوحــت قــيم الانحــراف المعيــاري بــين (0.942 – 1.012) ممــا يعنــي أن التبــاين فــي اتجاهــات أفــراد عينــة الدراســة كــان كبيــر نســبياً، حيــث يظهــر مــن الفقــرات (3,4,10) أن هنــاك تباعــد فــي إجابــات أفــراد عينــة الدراســة، أمــا بقيــة الفقــرات فتظهــر أن هنــاك تقــارب فــي إجابــاتهم. وقــد تــم اســتخراج المتوســطات الحســابية والانحرافــات المعياريــة لكــل فقــرة مــن فقــرات هــذا البعــد، كمــا هــي موضحة في الجدول رقم (4-4) التالي:

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (حجم العينة = 224)

الرقم	الفقرات (18-27)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	التكرار	118	69	37	2.48	0.996	متوسطة
		النسبة	52.7	30.8	16.5			
2	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي والوظيفي.	التكرار	111	76	37	2.53	0.997	متوسطة
		النسبة	49.6	33.9	16.5			
3	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتتحقق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم التدريس وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	التكرار	138	64	22	2.21	1.006	منخفضة
		النسبة	61.6	28.6	9.8			
4	تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	التكرار	170	34	20	1.92	1.012	منخفضة
		النسبة	75.9	15.2	8.9			
5	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	التكرار	163	39	22	2.08	0.953	منخفضة
		النسبة	72.8	17.4	9.8			
6	تسعى الجامعة جادة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	التكرار	147	51	26	2.25	0.951	منخفضة
		النسبة	65.6	22.8	11.6			
7	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الانجاز بين فئة الموهوبين.	التكرار	147	53	24	2.23	0.942	منخفضة
		النسبة	65.6	23.7	10.7			
8	تسخر الجامعة للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	التكرار	151	53	20	2.12	0.979	منخفضة
		النسبة	67.4	23.7	8.9			
9	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	التكرار	142	62	20	2.22	0.949	منخفضة
		النسبة	63.4	27.7	8.9			
10	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	التكرار	163	38	23	2.00	1.007	منخفضة
		النسبة	72.8	17.0	10.2			
	المتوسط العام					**2.21**		**منخفضة**

يبين الجدول رقم (4-4) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (1.92) و (2.53)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق منخفضة، حيث كانت الفقرة رقم (2) ونصها "*تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي والوظيفي*" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.53)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.48)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن "الجامعة تتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة"

، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.92) ليعكس درجة تطبيق منخفضة مفادها أن "*الجامعة تقدم مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم* "، وتدل هذه النتيجة على تقصير واضح من قبل الجامعة تجاه كفاءاتها بمنحهم مكافآت أو حوافز مما يجعل بيئة العمل ذات تفاعل وتنافس قليل أو حتى شبه معدوم، الأمر الذي يؤدي بعضو هيئة التدريس صاحب الكفاءة والموهبة إلى البحث عن بيئة أكثر تفاعلاً وأكثر تحدي وبالتالي تركه للجامعة التي يعمل بها .

استراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام

بعد ما تم استعراض نتائج واتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الثلاث بشكل منفصل و تفصيلي لكل إستراتيجية، سيتم التطرق إلى درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام من خلال الجدول رقم (4-5).

الجدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (حجم العينة = 224)

الرقم	الاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	اكتشاف المواهب واكتسابها	2.81	0.76	متوسطة
2	تنمية المواهب	2.40	0.72	متوسطة
3	الاحتفاظ بالمواهب	2.21	0.79	منخفضة
	استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.48		متوسطة

يبين الجدول رقم (4-5) أن المستوى العام لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية، جاء بدرجة متوسطة (متدنية)، بدلالة المتوسط حسابي الذي بلغت قيمته (2.48). كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية للاستراتيجيات الثلاث تراوحت ما بين (2.21) و (2.81)، حيث جاءت إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها في المرتبة الأولى بأعلى

متوسط حسابي بلغ (2.81) وبدرجة متوسطة (متدنية) أيضاً، تلتها إستراتيجية تنمية المواهب بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.21) وبدرجة منخفضة. كما يظهر من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري تراوحت قيمه بين (0.72) و (0.79) وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

أولا : الالتزام التنظيمي

يتضمن هذا البعد (9) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ويوضح الجدول رقم (6-4) أراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. وتشير النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام والذي بلغت قيمته (3.52). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.884 – 1.364) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (7,8,9) أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تقارب في إجاباتهم. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (6-4) الآتي :

الجدول رقم (6-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام التنظيمي (حجم العينة = 224)

الرقم	الفقرات (28-36)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أحرص على الاستمرار بالعمل في الجامعة وأسعى إلى تحقيق أهدافها.	**التكرار**	25	53	146	3.74	0.949	عالية
		النسبة	11.1	23.7	65.2			
2	أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في جامعتي التي أعمل بها.	**التكرار**	20	37	167	3.85	0.884	عالية
		النسبة	8.9	16.5	74.6			
3	أشعر بالاستقلالية في عملي بالجامعة.	**التكرار**	34	78	112	3.46	0.956	متوسطة
		النسبة	15.2	34.8	50.0			
4	أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.	**التكرار**	14	24	186	**4.23**	0.950	عالية
		النسبة	6.3	10.7	83.0			
5	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	**التكرار**	59	87	78	3.11	0.983	متوسطة
		النسبة	26.4	38.8	34.8			
6	أتقبل أي مهمة جديدة أكلف بها في الجامعة .	**التكرار**	32	55	137	3.56	0.940	متوسطة
		النسبة	14.3	24.5	61.2			
7	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيد بالنسبة لي.	**التكرار**	35	67	122	3.51	1.136	متوسطة
		النسبة	15.6	29.9	54.5			
8	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج.	**التكرار**	86	53	85	2.91	1.283	متوسطة
		النسبة	38.4	23.7	37.9			
9	إن بقائي في الجامعة نابع من تعلقي الشديد بها وليس من التزام مفروض عليّ.	**التكرار**	62	47	115	3.30	1.364	متوسطة
		النسبة	27.7	21.0	51.3			
	المتوسط العام					**3.52**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (6-4) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (2.91) و (4.23)، وهي بشكل عام تشير إلى مستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "*أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها* " في المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يهمهم وبشكل كبير جدا وضع ومستقبل جامعاتهم التي يعملون بها لأن ذلك هو مستقبلهم أيضا، ولذلك فإنهم دائمي التطلع لمستقبل أفضل لهم ولجامعاتهم. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.85)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية أيضا، ونصها " أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في جامعتي التي أعمل بها "، وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.91) ليعكس درجة تطبيق متوسطة، ونصها " أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج "، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس و إلى حد ما سيستغلون أي فرصة بديلة تتاح لهم لتغيير مكان عملهم إذا اعتقدوا بأن وضعهم سيكون أفضل مما هو عليه في الوقت الحالي.

ثانيا : الولاء التنظيمي

يتضمن هذا البعد (9) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ويوضح الجدول رقم (4-7) أراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم. وتشير النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام والذي بلغت قيمته (3.08). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.991 – 1.279) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (1,2) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تباعد في إجاباتهم. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (4-7) الآتي :

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي (حجم العينة = 224)

الرقم	الفقرات (37-45)		منخفضة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	لدي رغبة في إعطاء جزء أكبر من وقتي وجهدي من أجل الإسهام في نجاح الجامعة واستمرارها.	التكرار	18	58	148	3.82	0.991	عالية
		النسبة	8.0	25.9	66.1			
2	اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.	التكرار	19	38	167	**4.04**	0.999	عالية
		النسبة	8.5	17.0	74.5			
3	لدي الرغبة في القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.	التكرار	46	57	121	3.42	1.169	متوسطة
		النسبة	20.5	25.4	54.0			
4	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي شخصياً.	التكرار	48	71	105	3.35	1.154	متوسطة
		النسبة	21.4	31.7	46.9			
5	أشعر بحصولي على مكاسب كبيرة جراء عملي في هذه الجامعة.	التكرار	80	75	69	2.91	1.101	متوسطة
		النسبة	35.7	33.5	30.8			
6	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.	التكرار	71	49	104	3.19	1.279	متوسطة
		النسبة	31.7	21.9	46.4			
7	أشعر أنني ارتكبت خطأ كبيرًا عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة.	التكرار	164	40	20	**1.77**	1.062	منخفضة
		النسبة	73.2	17.9	8.9			
8	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل.	التكرار	94	83	47	2.66	1.064	متوسطة
		النسبة	42.0	37.1	20.9			
9	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الجامعة نفسها.	التكرار	101	76	47	2.57	1.169	متوسطة
		النسبة	45.1	33.9	21.0			
المتوسط العام						**3.08**	**متوسطة**	

يبين الجدول رقم (4-7) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (1.77) و (4.04)، وهي بشكل عام تشير إلى مستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " أشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة" في المرتبة الأولى بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس حتى وان لم يحققوا جزء من أهدافهم وتصوراتهم في جامعاتهم التي يعملون بها فإنهم يظلوا دائما مفتخرين بها وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على الولاء العميق الذي يتمتعون به إزاء جامعاتهم. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.82)، والتي تبين أن أفراد العينة لديهم رغبة شديدة في إعطاء جزء أكبر من وقتهم وجهدهم من أجل الإسهام في نجاح الجامعة واستمرارها. وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (1.77) ليعكس مستوى منخفض من حيث أن أفراد عينة الدراسة يشعرون أنهم ارتكبوا خطأً كبيراً عندما قبلوا العمل في الجامعة التي يعملون بها حالياً.

مستوى الانتماء التنظيمي بشكل عام

بعد ما تم استعراض نتائج واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الالتزام والولاء التنظيميين بشكل تفصيلي كلا على حدا، سيتم التطرق إلى مستوى الانتماء التنظيمي بشكل عام من خلال الجدول رقم (4-8).

الجدول رقم (4-8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (حجم العينة = 224)

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الالتزام التنظيمي	3.52	0.72	متوسطة
2	2	الولاء التنظيمي	3.08	0.69	متوسطة
		الانتماء التنظيمي ككل	**3.30**		**متوسطة**

يبين الجدول رقم (4-8) أن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، جاء بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط حسابي الذي بلغت قيمته (3.30). كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.08) و (3.52)، حيث جاء مجال الالتزام التنظيمي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط

حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة، يليها مجال الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبدرجة متوسطة. كما يظهر من الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري تراوحت قيمه بين (0.69) و (0.72) وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العطايلة، 1995)، و (العتيبي والسواط، 1997)، و (الخشالي، 2003) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى جميع أفراد العينة.

❖ **نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها**

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الجنس، والعمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "T" لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل من المتغيرات التالية: العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه. والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

جدول رقم (9-4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة المواهب
واختبار (T) تبعاً لمتغير الجنس (ن = 224)

	ذكر		أنثى		قيمة "T"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.80	0.79	2.86	0.69	- 0.491	0.106
إستراتيجية تنمية المواهب	2.37	0.72	2.49	0.74	- 1.101	0.635
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.20	0.78	2.24	0.84	- 0.318	0.771
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	**2.46**		**2.53**		**- 0.613**	**0.88**

يتبين من الجدول (9-4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل. وظهور هذه النتيجة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس يعزى إلى أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الجنسين نحو مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بدرجة متساوية دون وجود فروق في الآراء بين الذكور والإناث. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

2. العمر

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير العمر (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 35	35- 45	45- 55	55 سنة فأكثر	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.89	2.77	2.87	2.67	2.81	0.75	0.52
إستراتيجية تنمية المواهب	2.40	2.35	2.52	2.34	2.40	0.61	0.61
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.21	2.16	2.38	2.13	2.21	0.89	0.45
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	**2.50**	**2.43**	**2.59**	**2.43**	**2.48**	**0.61**	**0.61**

يتبين من الجدول (4-10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر العمر في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل، أي أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لم تتأثر بالعمر، ولذلك لا توجد فروق في الآراء لصالح أحد الفئات العمرية المذكورة، حيث كانت آرائهم متقاربة من بعضها البعض. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

3.الرتبة الأكاديمية

جدول رقم (4-11)
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.85	2.90	2.65	2.81	1.61	0.20
إستراتيجية تنمية المواهب	2.36	2.50	2.40	2.40	0.52	0.60
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.15	2.34	2.27	2.21	1.02	0.36
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.46	2.58	2.46	2.48	0.51	0.60

يتبين من الجدول (4-11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل، أي أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لم تتأثر بالرتبة الأكاديمية، ويتضح لنا أنه لم يكن لمتغير الرتبة الأكاديمية تأثير على استجابات أفراد العينة، حيث جاءت آرائهم متقاربة من بعضها البعض. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

4. عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي

جدول رقم (4-12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 - 10	10 - 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.87	2.82	2.63	2.82	2.81	0.76	0.52
إستراتيجية تنمية المواهب	2.42	2.27	2.39	2.48	2.40	0.83	0.48
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.18	2.14	2.31	2.28	2.21	0.50	0.68
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.49	2.41	2.45	2.56	2.48	0.43	0.73

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-12) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي وعلى جميع مجالات استراتيجيات إدارة المواهب، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

5. عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً

جدول رقم (4-13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 – 10	10 – 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.83	2.87	2.69	2.77	2.81	0.37	0.77
إستراتيجية تنمية المواهب	2.37	2.43	2.51	2.32	2.40	0.42	0.74
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.16	2.19	2.44	2.24	2.21	0.94	0.42
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.45	2.50	2.55	2.48	2.48	0.16	0.93

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً وعلى جميع مجالات استراتيجيات إدارة المواهب، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

6. سنة الحصول على درجة الدكتوراه

جدول رقم (4-14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير سنة الحصول على درجة الدكتوراه (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	1990-1980	2000-1991	2013-2001	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.63	2.85	2.84	2.81	1.20	0.30
إستراتيجية تنمية المواهب	2.35	2.56	2.36	2.40	1.39	0.25
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.16	2.40	2.17	2.21	1.51	0.22
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.42	2.60	2.46	2.48	0.88	0.42

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-14) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير سنة الحصول على درجة الدكتوراه وعلى جميع مجالات استراتيجيات إدارة المواهب، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

7. اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه

جدول رقم (4-15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أمريكا	بريطانيا	أخرى	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.78	2.90	2.78	2.81	0.53	0.59
إستراتيجية تنمية المواهب	2.30	2.50	2.44	2.40	1.58	0.21
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.19	2.29	2.17	2.21	0.45	0.64
استراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.44	2.56	2.46	2.48	0.65	0.52

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-15) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزى لمتغير البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه، وعلى جميع مجالات استراتيجيات إدارة المواهب، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حالياً، سنة الحصول على درجة الدكتوراه، البلد الذي حصل منه على درجة الدكتوراه).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الجنس، والعمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة

التـي يعمـل بهـا حاليـاً، سـنة الحصـول علـى درجـة الـدكتوراه، البلـد الـذي حصـل منـه علـى درجـة الـدكتوراه، ولبيـان دلالـة الفـروق الإحصـائية بـين المتوسـطات الحسـابية تـم اسـتخدام اختبـار "T" لمتغيـر الجـنس، وتحليـل التبـاين الأحـادي (ANOVA) لكـل مـن المتغيـرات التاليـة: العمـر، الرتبـة الأكاديميـة، عـدد سـنوات الخدمـة فـي مجـال التـدريس الجـامعي، عـدد سـنوات الخدمـة فـي الجامعـة التـي يعمـل بهـا حاليـاً، سـنة الحصـول علـى درجـة الـدكتوراه، البلـد الـذي حصـل منـه علـى درجة الدكتوراه. والجداول أدناه توضح ذلك.

1. **الجنس**

جدول رقم (4-16)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الانتماء التنظيمي واختبار(T) تبعاً لمتغير الجنس (ن =224)

	ذكر		أنثى		قيمة "T"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الالتزام التنظيمي	3.47	0.75	3.66	0.61	- 1.65	0.075
الولاء التنظيمي	3.04	0.68	3.21	0.71	- 1.63	0.72
الانتماء التنظيمي ككل	**3.26**		**3.44**		**- 1.76**	**0.32**

يتبـين مـن الجـدول (4-16) عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) تعـزى لأثـر الجـنس فـي جميـع الأبعـاد وفـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي ككـل. وظهـور هـذه النتيجـة فـي عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية تعـزى لأثـر الجـنس يعـزى إلـى أن مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس مـن الجنسـين (الـذكور والإنـاث) جـاء بدرجـة متسـاوية. وهـذه النتيجـة تشـير إلـى قبـول الفرضـية فـي جميـع الأبعـاد وفـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمي ككل.

وتتفـق هـذه النتيجـة التـي أظهـرت عـدم وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصـائية تعـزى لأثـر الجـنس علـى الالتـزام التنظيمـي مـع دراسـة كـل مـن (الخشـالي، 2003) و جوليـت (Goulet, 2002)، و(حنونـة، 2006). كمـا تتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (خليفـات والملاحمـة، 2009) فيما يتعلق بأثر الجنس على الولاء التنظيمي.

2. العمر

جدول رقم (17-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 35	35- 45	45- 55	55 سنة فأكثر	المجموع		
الالتزام التنظيمي	3.59	3.43	3.62	3.50	3.52	0.91	0.44
الولاء التنظيمي	3.11	2.99	3.13	3.20	3.08	0.98	0.40
الانتماء التنظيمي ككل	3.35	3.21	3.38	3.35	3.30	0.93	0.43

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (17-4) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير العمر، وعلى جميع مجالات الانتماء التنظيمي، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.

وتتفق هذه النتيجة التي أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر على الالتزام التنظيمي مع دراسة كل من جوليت (Goulet, 2002) و (الخشالي، 2003). ومع دراسة (الخليفات والملاحمة، 2009) فيما يتعلق بأثر العمر على الولاء التنظيمي.

3. الرتبة الأكاديمية

جدول رقم (18-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المجموع		
الالتزام التنظيمي	3.53	3.49	3.51	3.52	0.04	0.96
الولاء التنظيمي	3.04	3.08	3.19	3.08	0.90	0.41
الانتماء التنظيمي ككل	3.28	3.29	3.35	3.30	0.19	0.82

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-18) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وعلى جميع مجالات الانتماء التنظيمي، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.

4. عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي

جدول رقم (4-19)
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 – 10	10 – 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
الالتزام التنظيمي	3.62	3.36	3.29	3.66	3.52	3.21	**0.024**
الولاء التنظيمي	3.07	3.02	2.89	3.27	3.08	2.42	0.067
الانتماء التنظيمي ككل	3.34	3.19	3.09	3.46	3.30	2.92	**0.035**

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-19) السابق وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، في مجال الالتزام التنظيمي وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل، حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى رفض الفرضية في مجال الالتزام الوظيفي وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل، وقبول الفرضية في مجال الولاء التنظيمي.

ولمعرفة مصدر الفروقات بين استجابات أفراد العينة قام الباحث باستخراج نتائج اختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية، وكما يتضح من الجدول (4-20) أدناه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) بين الفئتين (10 – 15 سنة) و (15 سنة فأكثر) لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، وذلك في مجال الالتزام التنظيمي وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل، وهي لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) ، أي لأعضاء هيئة التدريس

ممن لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي (15 سنة) وأكثر، وذلك استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الأعلى وهي للفئة (15 سنة فأكثر) أعلى.

جدول (4-20)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر متغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي على الالتزام التنظيمي ومستوى الانتماء التنظيمي ككل (ن=224)

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 – 10 سنوات	10 – 15 سنة	15 سنة فأكثر
الالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.62				
	5 – 10 سنوات	3.36	0.044			
	10 – 15 سنة	3.29	0.028	0.649		
	15 سنة فأكثر	3.66	0.728	0.030	*0.020	
الانتماء التنظيمي ككل	أقل من 5 سنوات	3.34				
	5 – 10 سنوات	3.19	0.191			
	10 – 15 سنة	3.09	0.064	0.488		
	15 سنة فأكثر	3.46	0.281	0.029	*0.010	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث يمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم 15 سنة خدمة في مجال التدريس الجامعي وأكثر، هم أكثر التزاماً وانتماءً نظرا للمكافآت التي ترصد لهم في نهاية الخدمة والتي تعطى لهم في حال الالتزام المستمر وعدم الانقطاع.

5. عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي تعمل بها حالياً

جدول رقم (4-21)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي تعمل بها حالياً (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 - 10	10 - 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
الالتزام التنظيمي	3.48	3.59	3.29	3.68	3.52	1.84	0.14
الولاء التنظيمي	2.99	3.15	3.00	3.29	3.08	2.10	0.10
الانتماء التنظيمي ككل	3.24	3.37	3.14	3.49	3.30	2.06	0.11

أظهـرت النتـائج الموضـحة فـي الجـدول (4-21) السـابق عـدم وجـود فروقـات ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (0.05 ≥ α) فـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس فـي الجامعـات الأردنيـة الرسـمية تعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة فـي الجامعـة التـي يعمـل بهـا حاليـاً، وعلـى جميـع مجـالات الانتمـاء التنظيمـي، حيـث كانـت جميـع قـيم مسـتوى الدلالـة الإحصـائية أعلـى مـن (0.05)، وهـذا يشـير إلـى قبـول الفرضـية فـي جميـع الأبعـاد وفـي مسـتوى الانتماء التنظيمي ككل.

وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة كـل مـن (الخشـالي، 2003) و التـي أظهـرت عـدم وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين الالتـزام التنظيمـي والمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة فـي الوظيفـة الحاليـة. وتختلـف مـع دراسـة (خليفـات و الملاحمـة، 2009) التـي أظهـرت وجـود فـروق فـي مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة.

6. سنة الحصول على درجة الدكتوراه

جدول رقم (4-22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير سنة الحصول على درجة الدكتوراه (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	1980-1990	1991-2000	2001-2013	المجموع		
الالتزام التنظيمي	3.42	3.61	3.51	3.52	0.68	0.51
الولاء التنظيمي	3.16	3.09	3.06	3.08	0.27	0.76
الانتماء التنظيمي ككل	3.29	3.35	3.29	3.30	0.16	0.85

أظهـرت النتـائج الموضـحة فـي الجـدول (4-22) السـابق عـدم وجـود فروقـات ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (0.05 ≥ α) فـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس فـي الجامعـات الأردنيـة الرسـمية تعـزى لمتغيـر سـنة الحصـول علـى درجـة الـدكتوراه، وعلـى جميـع مجـالات الانتمـاء التنظيمـي، حيـث كانـت جميـع قـيم مسـتوى الدلالـة الإحصـائية أعلـى مـن (0.05)، وهـذا يشـير إلـى قبـول الفرضـية فـي جميـع الأبعـاد وفـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي ككل

7. اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه

جدول رقم (4-23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي أمريكا	بريطانيا	أخرى	المجموع	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	3.49	3.57	3.51	3.52	0.24	0.79
الولاء التنظيمي	3.05	3.01	3.20	3.08	1.41	0.25
الانتماء التنظيمي ككل	3.27	3.29	3.36	3.30	0.34	0.71

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4-23) السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه، وعلى جميع مجالات الانتماء التنظيمي، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يشير إلى قبول الفرضية في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.

الفرضية الثالثة: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق **استراتيجيات إدارة المواهب** على مستوى ***الانتماء التنظيمي*** لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان أثر مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الانتماء التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-24) الآتي.

جدول رقم (4-24)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي (ن = 224)

المتغير المستقل	Beta β	قيمة (T)	دلالة (T) الإحصائية	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F) الإحصائية
اكتشاف المواهب واكتسابها	0.320	3.877	0.000	0.522	0.272	27.086	0.000
تنمية المواهب	0.157	1.399	0.163				
الاحتفاظ بالمواهب	0.096	0.868	0.386				

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي ككل

يتبين من الجدول رقم (4-24) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الانتماء التنظيمي ككل*. اذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.552)، أما معامل التحديد R^2 فيشير إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (27.2%) من التباين الحادث في متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير تابع) وأما باقي النسبة (72.8%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة – أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي – تؤثر في مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد العينة بخلاف استراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيا في مجال اكتشاف المواهب واكتسابها على مستوى الانتماء التنظيمي ككل، إذ بلغت قيمة T (3.877) وبدلالة إحصائية (0.000). كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** (0.32) لإستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها، (0.157) لإستراتيجية تنمية المواهب، و (0.096) لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.086) وهي دالة عند مستوى الدلالة ((0.05 ≥ α). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الالتزام التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان أثر مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الالتزام التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-25) الآتي:

جدول رقم (4-25)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الالتزام التنظيمي (ن = 224)

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T) الإحصائية	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F) الإحصائية
اكتشاف المواهب واكتسابها	0.381	4.603	0.000	0.518	0.269	26.587	0.000
تنمية المواهب	0.144	1.275	0.204				
الاحتفاظ بالمواهب	0.035	0.317	0.751				

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يتبين من الجدول رقم (4-25) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الالتزام التنظيمي*. إذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.518)، أما معامل التحديد R^2 فيشير إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (26.9%) من التباين الحادث في متغير الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) وأما باقي النسبة (73.1%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة – أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي – تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد العينة بخلاف استراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيا في مجال اكتشاف المواهب واكتسابها على مستوى الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة T (4.603) وبدلالة إحصائية (0.000). كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** (0.381) لإستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها، (0.144) لإستراتيجية تنمية المواهب، و (0.035) لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (26.587) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Gussenhoven, 2009) التي أظهرت وجود أثر ايجابي مباشر وغير مباشر لمقدار الممارسات التي تقوم بها المنظمة في إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي الوجداني ولكن بشرط تحقق العقد النفسي كمتغير وسيط. كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة كل من (Kumari and Bahuguna, 2012)، و (Vural et al., 2012) حيث كشفت نتائج التحليل على أن إدارة المواهب المتكاملة مع إجراءات الموارد البشرية لها تأثير ايجابي على التزام الموظف.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى ***الولاء التنظيمي*** لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لبيان أثر مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الولاء التنظيمي* لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-26) الآتي:

جدول رقم (4-26)

تحليل الانحدار لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الولاء التنظيمي (ن = 224)

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T) الإحصائية	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F) الإحصائية
اكتشاف المواهب واكتسابها	0.214	2.500	0.013	0.463	0.214	19.720	0.000
تنمية المواهب	0.150	1.290	0.199				
الاحتفاظ بالمواهب	0.147	1.276	0.203				

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

يتبين من الجدول رقم (4-26) أعلاه وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الولاء التنظيمي*. إذ بلغ معامل الارتباط **R** (0.463)، أما معامل التحديد R^2 فيشير إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (21.4%) من التباين الحادث في متغير الولاء التنظيمي (كمتغير تابع)، وأما باقي النسبة (79.6%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في نموذج الدراسة – أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي – تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة بخلاف استراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائيا في مجال اكتشاف المواهب واكتسابها على مستوى الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة T (2.5) وبدلالة إحصائية (0.013). كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** (0.214) لإستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها، (0.15) لإستراتيجية تنمية المواهب، و (0.147) لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (19.72) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وتـم أيضـا اسـتخدام نتـائج تحليـل الارتبـاط بـين المتغيـر المسـتقل (اسـتراتيجيات إدارة المواهـب) والمتغيـر التـابع (الانتمـاء التنظيمـي)، وذلـك بحسـاب معامـل ارتبـاط بيرسـون (Pearson)، ومعامـل الارتبـاط سـبيرمان (Spearman)، وذلـك مـن أجـل توضـيح نوعيـة الارتبـاط بـين المتغيـرين، ودعـم النتـائج التـي تـم الحصـول عليهـا مـن تحليـل الانحـدار، ويوضـح الجـدول رقـم (4-27) نتـائج تحليـل الارتبـاط للمتغيـر المسـتقل "اسـتراتيجيات إدارة المواهـب" والمتغير التابع " الانتماء التنظيمي ".

جدول رقم (4-27)

تحليل الارتباط بين استراتيجيات إدارة المواهب و الانتماء التنظيمي (ن=224)

المتغير التابع / المتغير المستقل		الانتماء التنظيمي
استراتيجيات إدارة المواهب	معامل ارتباط بيرسون	0.513
	الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل ارتباط سبيرمان	0.480
	الدلالة الإحصائية	0.000

يتبـين مـن الجـدول (4-27) أعـلاه أن قيمـة معامـل الارتبـاط بيرسـون التـي بلغـت (0.513) وهـي دالـة إحصـائيا عنـد مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) وبدلالـة إحصـائية (0.00)، وهـذه النتيجـة تشـير إلـى وجـود ارتبـاط طـردي قـوي بـين المتغيـرين، وهـذا يعنـي أنـه فـي حـال طبّقـت اسـتراتيجيات إدارة المواهـب ككـل سـيكون النـاتج ازديـاد فـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي ككـل. كمـا تـم أيضـاَ حسـاب معامـل ارتبـاط سـبيرمان حيـث بلغـت قيمتـه (0.48)، وهـو دال إحصـائياً عنـد مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$)، وبدلالـة إحصـائية (0.00)، وتشـير هـذه النتيجـة تشـير إلـى وجـود ارتبـاط طـردي بـين المتغيـرين، وهـذا يعنـي أنـه فـي حـال طبّقـت اسـتراتيجيات إدارة المواهـب ككـل سـيكون النـاتج ازديـاد فـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي ككـل. تشـير نتـائج تحليـل الارتبـاط إلـى قبـول الفرضـية الثالثـة. ونلاحـظ أن نتيجـة تحليـل الارتبـاط لكـلا المعـاملين (بيرسـون و سـبيرمان) جـاءت متقاربـة جـدا، كمـا جـاءت أيضـا متقاربـة مـع نتـائج تحليـل الانحـدار وهـذا يؤكـد صـحة وسـلامة النتـائج التـي توصـلت إليهـا هـذه الدراسـة. حيـث تتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسة (Gussenhoven, 2009).

تحليل ومناقشة السؤال المفتوح :

السؤال المفتوح : " *ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها؟* ".

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين ساهموا في تقديم الاقتراحات التي تضمنها السؤال المفتوح أعلاه (99) فرد، وبنسبة مئوية وصلت إلى (44%) من الأفراد المبحوثين، فيما وصل عدد أفراد العينة الذين لم يسجلوا اقتراحاتهم إلى (125) وبنسبة مئوية بلغت (56%) من الأفراد المبحوثين، والجدول رقم (4-28) يوضح ذلك :

الجدول رقم (28-4)

الاقتراحات التي يوصي بها أفراد العينة لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها وتكراراتها والنسب المئوية مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
1	أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا، وحسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشائرية والإقليمية والمحسوبية.	24	%14
2	خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية (رقمية) لتمييز الموهوبين، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة.	19	%11.1
3	توفير نظام حوافز متكامل للاحتفاظ بالكفاءات والمواهب مقابل الإنتاج العلمي والبحثي، ومحاربة المنافسة على أعضاء هيئة التدريس من قبل دول المنطقة والعالم باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تحول دون هجرة أصحاب الكفاءات و المواهب .	18	%10.5
4	توفير بيئة بحثية أفضل للعملية التدريسية والبحثية في الجامعات الأردنية، والتخلي عن الأمور الروتينية المملة في المشاريع البحثية وطلباتها، والارتقاء بالبحث العلمي لأن ارتقاؤه يمثل ارتقاء للجامعة والمجتمع بأكمله.	15	%8.8
5	دعم وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير مختبرات حديثة، وكل ما يلزم الموهوبين لانجاز وترجمة قدراتهم.	11	%6.4
6	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واعتماد أنظمة شفّافه في اختيار القيادات الجامعية كالرئيس والعمداء ونواب الرئيس، من خلال الإعلان وإجراء الاختبارات التنافسية، وحسن اختيار القائمين على استقطاب الكفاءات والموهوبين.	11	%6.4
7	إعفاء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من جزء من الأعباء التدريسية، وتسهيل انتقال المدرسين وعودتهم إلى جامعاتهم وضمان حقوقهم ومنحهم إجازات تفرغ علمي.	10	%5.8
8	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس وخاصة أصحاب الكفاءات والمواهب بكافة الطرق المتاحة، و إتاحة مجال أكبر من الاستقلالية والشعور بالعدالة الوظيفية.	8	%4.7
9	أن يحكم نظام الجامعة وتعليماتها الجميع (بلا استثناء) مما يقلل الشعور بالظلم والاضطهاد في الجامعة، من أجل تحقيق العدالة لجميع المعاملات الأكاديمية واعتماد نظام ترقية غير خاضع لأمزجة أصحاب القرار.	8	%4.7
10	الإثراء الوظيفي والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار هو مفتاح وضع تلك الاستراتيجيات.	8	%4.7
11	توفير الدعم المالي لأصحاب الكفاءات الموهوبين للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية و العالمية وزيادة الاحتكاك بالأشخاص الموهوبين والناجحين في الخارج.	7	%4.1
12	لا بد من إعطاء نقاط أكثر عند تقديم الأبحاث لغايات الترقية للأبحاث التي ترتبط ببراءات الاختراع أو بحجم الإسهام العلمي، وعدم تقييم كافة الأبحاث بالمستوى نفسه، وربط المكافئات السنوية في الإبداع والابتكار في العمل أكثر من الاعتماد على سنوات الأقدمية أو الرتبة الأكاديمية.	7	%4.1
13	أن يكون للطلبة المتميزين اعتبار خاص من ناحية دعم وتقدير وتوظيف، ووضع نظام منح للخريجين الموهوبين في كل تخصص وخاصة النادرة منها.	5	%2.9
14	العمل على استقطاب الكفاءات الموهوبة من داخل وخارج الأردن، وخلق بيئة عمل تنافسية بحيث يثاب المجتهد على عمله مما له أثر تحفيزي له ولغيره.	5	%2.9
15	استطلاع أراء أعضاء هيئة التدريس في الطرق المثلى لتطوير الأداء عن طريق اللقاءات المباشرة معهم، والأخذ بآراء الموهوبين وليس الاستبداد بالرأي استناداً إلى العمر أو الخبرة.	5	%2.9
16	تنظيم مسابقات خاصة وعقد ورش تدريبية لاكتشاف المواهب وتعميم تجارب الموهوبين على الجميع، لتعزيز وجود الكفاءات والمواهب في الجامعة.	4	%2.3
17	الانتقال من مفهوم إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية، بكل ما يحمله المفهوم من تغيير جذري في التعامل مع القوة البشرية المتنوعة في الجامعة، ومن ثم التركيز على المواهب البشرية.	3	%1.8
18	تدريب مدراء الدوائر والعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس على حسن التعامل مع الموظفين وخاصة الأكاديميين وتقديم كل مساعدة ممكنة لهم ليتفرغ عضو هيئة التدريس للبحث.	3	%1.8
	المجموع	**171**	**%100**

يتبين من خلال الجدول رقم (4-28) أن الاقتراح " أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا، وحسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشائرية والإقليمية والمحسوبية " جاء بالمرتبة الأولى بتكرار بلغ (24) وبنسبة مئوية (14%)، حيث يتناسب هذا الاقتراح مع مضامين استراتيجيات إدارة المواهب الثلاث، كما أنه اقتراح يسفر في حال تطبيقه عن ارتياح لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية فيتعزز بذلك الانتماء التنظيمي لديهم، وجاء بالمرتبة الثانية الاقتراح " خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية (رقمية) لتمييز الموهوبين، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة "، بتكرار بلغ (19)، وبنسبة مئوية بلغت (11.1%)، وهذا هو الهدف العام الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحققه في كل منظماتنا في الأردن وفي الجامعات على وجه الخصوص، حتى يتم رعاية الموهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم ما أمكن ليعود النفع بذلك على جامعاتنا الأردنية وبلدنا الأردن، والتقليل من هجرة أصحاب العقول والمواهب إلى الخارج. أما المرتبة الأخيرة فكانت للاقتراح رقم (17): " الانتقال من مفهوم إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية، بكل ما يحمله المفهوم من تغيير جذري في التعامل مع القوة البشرية المتنوعة في الجامعة، ومن ثم التركيز على المواهب البشرية "، والاقتراح رقم (18) " تدريب مدراء الدوائر والعاملين من غير أعضاء هيئة التدريس على حسن التعامل مع الموظفين وخاصة الأكاديميين وتقديم كل مساعدة ممكنة لهم ليتفرغ عضو هيئة التدريس للبحث "، بتكرار بلغ لكليهما (3) وبنسبة مئوية بلغت (1.8%).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل من الدراسة أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث من حول أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال التحليل الإحصائي بالإضافة إلى ما ورد في الإطار النظري.

أولاً: النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وقبول و رفض لفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز النتائج:

النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة المواهب

المستوى العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.48) .

أما الترتيب التنازلي لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب فكان على النحو التالي :

- جاء بعد اكتشاف المواهب واكتسابها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بالمرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي (2.81) وبدرجة متوسطة.
- وفي المرتبة الثانية جاء بعد تنمية المواهب وبمتوسط حسابي بلغ (2.40) وبدرجة متوسطة أيضا .
- في حين جاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.21) وبدرجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بمستوى الانتماء التنظيمي

جاء المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.30) .

أما الترتيب التنازلي لأبعاد الانتماء التنظيمي فكان على النحو التالي :

- جاء بعد الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بالمرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.52) وبدرجة متوسطة.
- وفي المرتبة الثانية جاء بعد الولاء التنظيمي وبمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبدرجة متوسطة أيضا.

النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **الجنس** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **العمر** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **الرتبة الأكاديمية** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حاليا** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير **سنة الحصول على درجة الدكتوراه** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه** في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ككل .

النتائج المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **الجنس** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **العمر** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **الرتبة الأكاديمية** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي** في بعد الالتزام التنظيمي وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل حيث جاءت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) أي لأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي (15 سنة) وأكثر، حيث كانت هذه النتيجة منطقية جدا لأن سنوات الخدمة الأكثر تدل على التزام أكثر وتدل أيضا في هذه الدراسة على الأقل على انتماء أكبر للجامعة والوطن. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا عند بعد الولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حاليا** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير **سنة الحصول على درجة الدكتوراه** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05 ≥ α) تعزى لمتغير **اسم البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه** في جميع الأبعاد وفي مستوى الانتماء التنظيمي ككل.

النتائج المتعلقة بأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

لقد أظهرت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث فسر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المواهب) ما نسبته (27.2%) من التباين الحادث في متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير تابع)، حيث ظهرت النتائج التالية :

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث فسر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المواهب) ما نسبته (26.9%) من التباين الحادث في متغير الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الولاء التنظيمي، حيث فسر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المواهب) ما نسبته (21.4%) من التباين الحادث في متغير الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).
- وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، وذلك بناءً على قيمة معامل ارتباط بيرسون البالغ (0.513)، ووجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ α) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، وذلك بناءً على قيمة معامل ارتباط سبيرمان البالغ (0.48).

ثانيا : التوصيات

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الاقتراحات التي قدمها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وفي إطار تناول الأدبيات والدراسات السابقة المختلفة في إدارة المواهب ودراسة وتحليل الانتماء التنظيمي، تم التوصل إلى توصيات مستقبلية تدور حول إدارة المواهب وتطبيقها في كل الجامعات الأردنية على أعضاء هيئة التدريس بما يحقق انتمائهم التنظيمي. حيث توصي الدراسة بما يلي:

1. اهتمام جاد وفعلي من قبل الجامعات ووزارة التعليم العالي بإدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس، وذلك لتعزيز الانتماء التنظيمي لديهم، وتحقيقاً للميزة التنافسية للجامعات.
2. خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية (رقمية) لتمييز الموهوبين، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة.
3. أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا، وحسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشائرية والإقليمية والمحسوبية.
4. حرص الجامعات على استقطاب أصحاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي القومي للحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم الاستفادة منها محلياً.
5. تنمية أعضاء هيئة التدريس، والاتجاه نحو رفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس، لما في ذلك من أثر وانعكاس على الطلبة الذين يمثلون المخرج الحقيقي للمجتمع، والمدخل لسوق العمل.
6. العلاج الفعال للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، وتعزيز الانتماء الوطني والجامعي لديهم.
7. مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب. و دعم وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير مختبرات حديثة، وكل ما يلزم الموهوبين لانجاز وترجمة قدراتهم.

8. الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس، عن طريق الكشف عن نوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة من حيث التخصصات ومواصفات شاغلي الوظائف، والكشف عن خبرات المرشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي. وتحديد اتجاهات الأفراد المرشحين لشغل الوظائف نحو الجامعة والعمل فيها لما لذلك من أثر على انتمائه للجامعة.

9. اكتشاف المواهب من الكوادر التعليمية والقيادية، عن طريق فحص مخزون الجامعة من المواهب بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف الموهوبين والمتميزين والرجوع إلى نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتباره أساس في عملية التعاقب الوظيفي للقيادات الجامعية.

10. يمكن للجامعة الاستعانة بقيادات لديهم معرفة بإدارة المواهب حتى يتمكن الاستفادة منهم في استقطاب أصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس، والاحتفاظ بهم وتنميتهم.

11. العمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى (في حالة وجود عجز في بعض التخصصات)، وتقديم عروض مغرية وتعريفهم بالخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعة لهم.

12. خلق بيئة مناسبة لممارسة الموهبة مما يساعد في اكتشاف أصحاب المواهب، وإثارة دافعية أعضاء هيئة التدريس بكل كلية نحو العمل المتميز بإسناد مهام جديدة تتحدى قدراتهم، وإعطائهم أدواراً متنوعة تبرز موهبتهم وتصقلها وتكسبهم خبرات جديدة.

13. دراسة المخاطر من قبل الجامعة والمعنيين التي قد تترتب على ترك أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم وهجرتهم للعمل سواء أكانت مؤقتة أو دائمة خاصة الموهوبين منهم، ومن ثم تحديد تكلفة سد العجز الناتج عن هذه الهجرة.

14. مراقبة أداء الجامعات الأخرى والاستفادة من تجارب الأفضل منها في الاحتفاظ بأعضائها المتميزين، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس وخاصة في التخصصات النادرة.

15. التخطيط السليم لتنمية المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، عن طريق التقييم المستمر للأداء وتحديد القدرات الكامنة فيهم، والعمل على إطلاقها وتوظيفها.

16. وضع سياسات للحوافز بوجهيها المادية والمعنوية للمتميزين والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس وتكريمهم ورصد خبراتهم ونشرها بين الجامعات المختلفة كنماذج تُحتذى، بما يضمن استمرارية الانتماء لديهم والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها.

17. تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، واقتراح البرنامج التدريبي المناسب، ويتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

18. جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل من قبل أعضاء هيئة التدريس، ويسعون في البقاء والانتماء إليه، ويجذب في الوقت نفسه أعضاء هيئة تدريس متميزين وموهوبين للعمل فيها، وهذا يتطلب أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة على المستويين الإقليمي والدولي. مما يستلزم إعطاء أعضاء هيئة التدريس المزيد من الحرية الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.

19. تطوير الأداء الإداري للجامعات والتأكيد على أن تمارس الجامعة أساليب الإدارة المعاصرة مع أعضاء هيئة التدريس، بحيث تجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام، وبأنهم أفراد منتجون للمعرفة.

20. بناء علاقات قوية وطيبة مع أعضاء هيئة التدريس المتميزين والموهوبين من قبل الإدارة العليا في الجامعة، والاستغلال الأمثل لمواهبهم، وتحفيزهم على البقاء في الجامعة.

21. إعفاء أعضاء هيئة التدريس الموهوبين من جزء من الأعباء التدريسية، وتسهيل انتقالهم وعودتهم إلى جامعاتهم وضمان حقوقهم ومنحهم إجازات تفرغ علمي. وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لهم.

22. العمل على تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة أخلاقية وعادلة، مما يؤدي بالجامعة لأن تحتل مكانة متميزة بين الجامعات وعلى المستوى المحلي والعالمي. ويتم ذلك بوجود رسالة ورؤية واضحة ومجموعة من القيم الجامعية الايجابية التي يلتزم بها الجميع، والاهتمام بالبحث العلمي وربطه بمشكلات وقضايا المجتمع، وتحسين مخرجات الجامعة من الطلاب ليصبحوا منتجاً مرغوباً به في أسواق العمل.

كما ويوصي الباحث من يخلفه من طلبة الدراسات العليا ويريد أن يكتب بهذا الموضوع الهام جدا – كونه يناقش موضوع حديث وفكر معاصر من مواضيع الإدارة الحديثة – أن يستعين بالعناوين المقترحة التالية:

- إدارة المواهب وأثرها على السلوك التنظيمي للموظفين (الإبداع، الالتزام والتحفيز، التطور الوظيفي).
- دور إدارة المواهب في تحسين الأداء.
- دور إدارة المواهب في سياسة التعاقب الوظيفي.

حيث يمكن تطبيق الدراسات المستقبلية على مجتمعات عديدة و في منظمات مختلفة.

المراجع

المراجع العربية

1- ابراهيم، عبلة محمود. (1993). هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

2- أحمد، أحمد ابراهيم. (2002). ولاء المدرس للناظر \ المدير والمؤسسة التعليمية-مظاهره-أسبابه: دراسة تحليلية بمدارس محافظتي الإسكندرية والقليوبية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد 7، ص 68.

3- الكايد، جعفر أحمد محمد. (1999). "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

4- بدوي، أحمد زكي.(1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الكتاب المصري، ص72.

5- تيشورى، عبدالرحمن.(2009). من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، على الموقع الالكتروني: www.rezar.com/debat/show.art.asp?aid=54706

6- جرينبرج، جيرالد. و بارون، روبرت. " إدارة السلوك في المنظمات ". ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد. و بسيوني، اسماعيل علي. دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

7- الجوهري، عزة . (2005). أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة، ورقة عمل الاجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المنامة، ص3-5.

8- الحميدي، محمد سعيد . و الطيب، الهادي خوجلي. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشرطة- معهد تدريب الضباط، ص 7- 17.

9- حنونة، سامي ابراهيم. (2006). قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.

10- الخشالي، شاكر جارالله. (2003). "اثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، ص124-158.

11- خضر، لطيفة ابراهيم. (2000). دور التعليم في تعزيز الانتماء. عالم الكتب، اربد- الأردن.

12- خطاب ، عايدة السيد . (1998). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية . مجلة العلوم الإدارية، العدد 13، جامعة الملك سعود: الرياض ، ص50.

13- خطاب، عايدة .(1991) .اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، ص119.

14- خليفات، عبدالفتاح. و الملاحمة، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4).

15- الخولي، وليم. (1976). الموسوعة المختصرة في علم النفس والطب العقلي، القاهرة، دار المعارف.

16- راتب، نجلاء عبد الحميد.(1999). الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سيكولوجية في حقبة الانفتاح، القاهرة: مركز المحروسة للنشر، ص57.

17- السعود، راتب. و سلطان، سوزان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2).

18- سلمان، أحمد عيسى. (2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص78.

19- السيد، محمود محمد. (2002). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة بجامعة عين شمس ، العدد الثاني ، ص.430.

20- الصاوي، وجيه.(2002).الجامعة وهجرة العقول- دراسة تحليلية عبر الانترنت، القاهرة: دار الفكر العربي، ص83.

21- الصفار، فاضل.(2001).إدارة الإبداع والخطط للخلافة، مجلة النبأ، العدد 54، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ص1-5.

22- عبد الباقي، صلاح الدين .(2005) .مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص316.

23- العتيبي، سعود محمد. و السواط، مطلق عوض الله. (1997). "الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه". مجلة الإداري، العدد 7.

24- العتيبي، آدم غازي . (1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي لدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد الأول، العدد الأول، ص110.

25- العجمي، راشد شبيب. (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الاقتصاد والإدارة، 13(1)، ص 51.

26- العطايلة، علي محمد. (1995). "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 6 ، المجلد 10.

27- العمري، عبيدالله بن عمر. (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 16 العدد الأول، ص119.

28- كريم، رمضان سعد. (1999). "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء بعض التغيرات". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بني غازي- الجماهيرية الليبية.

29- كمال، مروان راسم.(2010).التعليم العالي في الأردن: المستقبل ومتطلبات التغيير، مجلة البحث العلمي، العدد 2، ص14.

30- كندرسلى، دولنغ. (2001). إدارة الأفراد. مكتبة لبنان، بيروت، ص32-33. (www.ngoce.org).

31- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص231.

32- مايكلز، اد. و جونز، هلين هاند فيلد. و اكسلرود، بث. (2002). حرب المواهب " كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم "، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الرابع، ص 5-8.

33- محجوب، إلهامي عبد العزيز إمام. (1987). الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، قسم علم نفس.

34- مرسي، مرفت محمد السعيد .(2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط – " دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1)، 22-40.

35- ناصف، مرفت صالح. و زناتي، أمل محسوب. (2008). إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد التاسع عشر.

المراجع الأجنبية

1. Anonymous. (2004). “How a Talent Management Plan can Anchor your Company’s Future”. HR focus, Vol.81, No.10, P 7-9.

2. Ashton, Chris. & Morton, L. (2005). “Managing Talent for Competitive Advantage”. Strategic HR Review, 4(5).

3. Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing talent management, A core business issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan). Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2 No 1.

4. Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing talent management, A core business issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan). Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2 No 1.

5. Bassi, Laurie., & McMurrer, Daniel. (2007). Maximizing your return on people. Harvard Business Review, 85(3), 115.

6. Beheshtifar, M., & Nekoie-Moghadam, M. (2010). Talent Management: A Complementary Process for Succession Planning. LIFE SCIENCE JOURNAL-ACTA ZHENGZHOU UNIVERSITY OVERSEAS EDITION.

7. Beheshtifar, Malikeh. Nasab, H. Y., & Moghadam, Mahmood, N. (2012).“Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success”. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 12.

8. Bingham, tony. (2009). the New Face of Talent Management: Making Sure that People are Your Most Important Asset.

9. Bowles, J.K. (1983). "An Investigation of Organizational Commitment, Fact Satisfaction, and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennessee Institutions of higher Education", Dissertation Abstracts International. 44(4), 222-A.

10. Bowles, J.K. (1983). "An Investigation of Organizational Commitment, Fact Satisfaction, and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennessee Institutions of higher Education", Dissertation Abstracts International, 44(4), 222-A.

11. Brandemuehl, J. (2009). Talent Reviews and Succession Planning Matter More During Tough Economic Times. T+D, 63(6), 17-17.

12. Buchanan, Bruce. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in work Organizations". dministrative Science quarterly, Vol.(19), 533-546.

13. Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. Journal of World Business, 44(3), 336.

14. Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. Human Resource Management Review, 19(3), 251-262.

15. Calo, T. J. E. I.-C. P. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. Public Personnel Management, 37(4), 403-416.

16. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. harvard business review, 86(3), 74.

17. Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty(pp. 165-204). Boston: Harvard Business Press.

18. Cheese, P. (2010). Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. Human Resource Management International Digest, 18(3), 3-5.

19. Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. Harvard Business Review, 83, 62-70.

20. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

21. Collings, D. G., & Scullion, H. (2009). Global staffing. International Journal of Human Resource Management, 20(6), 1249-1252.

22. Cornell, University ILR School. (2007). “strategic human resource management executive education”. Center of Advanced Human Resources studies, CAHRS. (http://www.ilr.cornell.edu/exced)

23. Cunningham, Ian. (2007). “ Talent Management: Making it real ”. Development and Leading Organizations, 21(2), P 4-6.

24. Duren, A. Zeynep. (2010). Nurturing The Leader: Talent Management In Organizations. Journal of Naval Science and Engineering, 6(2): 89-99

25. Forman, David C. (2006). “Talent Metrics”. Leadership Excellence, 23(1). www.leaderexcel.com.

26. Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent Management: Trends that will shape the future. Human Resource Planning, 27(1), 33-41.

27. Freedman, E. (2009). Optimizing Workforce Planning Processes. People & Strategy, 32(3), 9-10.

28. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24.

29. Goulet, Laurel R.(2002)."Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-Profit, and for Profit", Public Personal Management, Vol, 49, pp 200-207.

30. Guerci, Marco. & Solari, Luca. (2012). “Talent management practices in Italy – implications for human resource development”. Human Resource Development International Vol. 15, No. 1, 25–41.

31. Gussenhoven, Eline. (2009). The effect of the amount of Talent Management practices on affective organizational commitment with a mediating role of psychological fulfillment. Master thesis. Tilburg University, Netherlands.

32. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. McKinsey Quarterly, 1, 48.

33. Guthridge, M., McPherson, J. R., & Wolf, W. J. (2009). Upgrading talent. The McKinsey Quarterly(1), 61.

34. Harttig, M. A. M. A. (2010). Global Workforce Planning. Benefits & Compensation International, 40(1), 19.

35. Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-16.

36. Heinen, J.Stephen. & O'Neill, Colleen. (2004). "Management Talent To Maximize Performance". Employment Relation Today, 31(1).

37. Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using branding to attract talent. The McKinsey Quarterly(3), 12-14.

38. Hills, A. (2009). Succession planning — or smart talent management? Industrial & Commercial Training, 41(1), 3-8.

39. Horvathova,P.(2009). Enterprise: Performance and Business Processes, Perspectives of Innovations, Economics & Business, Vol. 3, p. 77.

40. Jauch, L. & Osborn, R. (1978). "Organizational Loyalty Professional. Commitment, and Academic Research Productivity", Academy of Management Journal, Vol. 1, P 84-92.

41. Kehinde, James Sunday. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2.

42. Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. Human Resource Management, 48(1), 27-47.

43. Krauss, Janet A.(2007). "Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for a Population". A dissertation submitted to the faculty of education, Wilmington University, Ph.D.

44. Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development, 36(1), 86-104.

45. Kumari, P. & Bahuguna, P.C. (2012). MEASURING THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE BEHAVIOUR: AN EMPERICAL STUDY OF OIL AND GAS INDUSTRY IN INDIA. Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD), vol.2, Issue 2, 65-85.

46. Laff, M. (2006). Talent management: From hire to retire. T AND D, 60(11), 42.

47. Lawler, E. E., III. (2008). Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco, CA US: Jossey-Bass.

48. Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. Journal of World Business, 36(4), 389.

49. Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. Journal of World Business, 40(4), 361-373.

50. Lebra, Takie Sugiyama. (1986). Japanese patterns behaviour, Honolulu, University Hawii Press.

51. Little, B. (2009). Best Practices Talent Management.

52. Lockwood, N. R. (2006). Talent management: driver for organizational success.HR magazine, 51(6), 1-11.

53. McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010a). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal of World Business, 45(2), 150-160.

54. Michaels, E., Handfield-Jones, H. (2001). talent management: A critical part of every leader's job. Ivy business Journal, 66(2), 53-58.

55. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

56. Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. Organization Development Journal, 22(4), 96-100.

57. Mulin, C., & Reen, H. (2010). Arkadin develops employee talent through e-learning. Strategic HR Review, 9(5), 11-16.

58. Nancy,R.(2006). Talent Management: Driver For Organizational Success, HR Magazine, p.5.

59. Neumuller, Mina. (2006). strategic talent management: For leadership, workshop, international competitive executive HR summit IQPC.

60. Singapor: National Library. (2006). Talent Management A Core The Workforce, Publishing and Research Service Division, P4.

61. Robak, J. C. (2007). Employer of Choice: Attracting High-performance Talent. Journal: American Water Works Association, 99(8), 22-28.

62. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business, 46(4), 506.

63. Sekaran, Uma. (2003). "Research Methods for Business", John Wiley & Sons, U.S.A.

64. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. Journal of Applied Psychology, 91(1), 109-125.

65. Sinclair, Maria Luisa. (2004). "A Talent Management Strategy for the Institute of BC". Master of Art in leadership Training, Royal Roads University.

66. Sumardi ,Wardah Azimah. & Othman, Rozhan. (2009). "THE THREE FACES OF TALENT MANAGEMENT IN MALAYSIA". INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Volume 10, Number 1.

67. Tajadin, M. & Moali, M.(2006). Why Talent Management? Tadbir Journal, No. 191: 62.19. Wilcox, I., 2005, Raising Renaissance Managers, Pharmaceutical Executive, 25 (6),41.

68. Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global Talent Management Literature Review.

69. Tarique, I., & Schuler, R. (Forthcoming). The global context and impact of emerging markets on Talent Management Strategies – pressure points and impact. In P. Sparrow, H. Scullion & I. Tarique (Eds.), Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context. Cambridge: UK.

70. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of world business, 45(2), 122-133.

71. Tonslley, c., Harris, L., Stewart, J., Tunner, P.(2006). *Talent Management*: *Understanding The Dimensions*, Nottingham Business School, p.79.

72. Vecchio, Robert P.(1991). Organizational Behavior, Orlando, The Dryden Press.P20.

73. VURAL Y., VARDARLIER P., & AYKIR, A., The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, **8th International Strategic Management Conference,** Barcelona- Spain, 2012, Procedia -Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 12 October 2012, Pages 340-349.

74. Wayne, J. H., & Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. Human Resource Management, 51(1), 121-142.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإســـــتبانه

السـيدات \ السـادة أعضاء هيئة التدريس المحترمين

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **" أثر تطبيق اسـتراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريـس في الجامعات الأردنية الرسـمية "**. وذلك اسـتكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ويأمل الباحث دعمكم وتعاونكم من خلال التفضل بمنحه جزء من وقتكم للإجابة على فقرات الإسـتبانه المرفقة بأمانة وصدق وذلك بوضع إشـارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

المشرف
أ.د جمال أبو دوله

الباحث
صالح علي الجراح

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية والوظيفية

1. الجنس	:	□ ذكر	□ أنثى
2. العمر	:	□ اقل من 35 سنة □ 45 – أقل من 55 سنة	□ 35 – أقل من 45 سنة □ 55 سنة فأكثر
3. الرتبة الأكاديمية	:	□ أستاذ مساعد □ أستاذ	□ أستاذ مشارك
4.عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي.	:	□ أقل من 5 سنوات □ 10– أقل من 15سنة	□ 5 – أقل من 10 سنوات □ 15 سنة فأكثر
5.عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي تعمل بها حالياً .	:	□ أقل من 5 سنوات □ 10– أقل من 15سنة	□ 5 – أقل من 10سنوات □ 15 سنة فأكثر

6. سـنة الحصـول على درجـة الدكتوراه ....

7. البلد الذي حصلت منه على درجة الدكتوراه ....

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

- ***الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل عبارة وبما ينطبق على جامعتك التي تعمل بها...***

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة منخفضة جداً (1)	موافق بدرجة منخفضة (2)	موافق بدرجة متوسطةً (3)	موافق بدرجة عالية (4)	موافق بدرجة عالية جداً (5)
	أولا: اكتشاف المواهب واكتسابها					
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.					
2	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.					
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.					
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.					
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها، وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانات العالية من داخل الجامعة .					
6	تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها. من خلال مساهماتهم الإبداعية					
7	تمارس الجامعة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين مما يساعد على فرز وتقييم المواهب من داخل الجامعة وخارجها.					
8	تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على ابتعاثهم.					
	ثانياً: تنمية المواهب					
9	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.					
10	تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.					
11	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.					

					تستخدم إدارة الجامعة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	12
					تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	13
					يتم التدخل المباشر من إدارة الجامعة في وتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين داخل الجامعة وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	14
					يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في الجامعة التي أعمل بها.	15
					وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة.	16
					تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	17
					ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب	
					تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	18
					تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي والوظيفي.	19
					توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتتحقق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم التدريس وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	20
					تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	21
					تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	22
					تسعى الجامعة جادة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	23
					تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الانجاز بين فئة الموهوبين.	24
					تسخر الجامعة للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	25
					تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	26
					تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	27

القسم الثالث: الانتماء التنظيمي

- **الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل عبارة وبما يعكس واقع الجامعة التي تعمل بها...**

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة منخفضة جداً (1)	موافق بدرجة منخفضة (2)	موافق بدرجة متوسطةً (3)	موافق بدرجة عالية (4)	موافق بدرجة عالية جداً (5)
	أولاً: الالتزام التنظيمي					
28	أحرص على الاستمرار بالعمل في الجامعة وأسعى الى تحقيق أهدافها.					
29	أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في جامعتي التي أعمل بها.					
30	أشعر بالاستقلالية في عملي بالجامعة.					
31	أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.					
32	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
33	أتقبل أي مهمة جديدة أكلف بها في الجامعة .					
34	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيد بالنسبة لي.					
35	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج.					
36	إن بقائي في الجامعة نابع من تعلقي الشديد بها وليس من التزام مفروض عليّ .					
	ثانياً: الولاء التنظيمي					
37	لدي رغبة في إعطاء جزء أكبر من وقتي وجهدي من أجل الإسهام في نجاح الجامعة واستمرارها.					
38	اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني احد أفراد هذه الجامعة.					
39	لدي الرغبة في القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.					

40	اعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي شخصياً.					
41	أشعر بحصولي على مكاسب كبيرة جراء عملي في هذه الجامعة.					
42	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.					
43	أشعر أنني ارتكبت خطأً كبيرًا عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة.					
44	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل.					
45	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الجامعة نفسها.					

سؤال مفتوح : ما أهم الاقتراحات التي توصي بها لتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

1- ....

2- ....

3- ....

E-mail: saleh.jarrah@gmail.com

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	أسماء المحكمين	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور فؤاد الشيخ	إدارة الأعمال	اليرموك
2	الدكتور عبد الرسول الحياري	إدارة الأعمال	اليرموك
3	الدكتور حسن العيسى	إدارة الأعمال	اليرموك
4	الدكتور يزن مقدادي	إدارة الأعمال	اليرموك
5	الدكتور عمار علاونة	إدارة الأعمال	اليرموك
6	الدكتور محمود الكيلاني	التسويق	اليرموك
7	الدكتور رائد بني ياسين	نظم معلومات إدارية	الأردنية
8	الدكتور وليد العواوده	إدارة الأعمال	آل البيت

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ك ق/107/50/ ٦٧٥ ١٢

التاريخ: /ذو القعدة/1434 هـ

الموافق: ٢٥/أيلول/2013 م

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم ادارة الأعمال

لمـــن يهمـــه الأمـــــــر

الموضوع:تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

ارجو العلم بأن طالب الماجستير صالح علي الجراح ورقمه الجامعي (2011360076) يقوم بإجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات رسالته للماجستير والتي هي بعنوان :

" أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية "

لذا يرجى الموافقة على تسهيل مهمته وتقديم المعلومات التي يحتاجها لاكمال الدراسة, علماً بأن المعلومات ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

المشــــرف

أ.د جمـــال أبو دولـــة

هاتف: ٩٦٢-٢-٧٢٧١١٠٠ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد-الأردن
Tel: 962-2-7271100 Fax: 962-2-7274725 Irbid – Jordan Email: yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

AL Jarrah, Saleh Ali, "The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation of the Faculty Members in Jordanian Public Universities", Master Thesis, Yarmouk University, Jordan (Supervisor: Prof .Jamal Abu Doleh, 2013).

This study aims to investigate the impact of applying talents management strategies to enhance organizational affiliation among faculty members in Jordanian official Universities.

In order to fulfill the broader aims of this study, the researcher tended to design a questionnaire composed of (45) paragraph as a tool to collect primary data from a sample of (224) members belonging to the faculty family of Jordanian official Universities. In the light of these circumstances, there would be a chance to collect and analyze data as well as testing hypotheses following the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

After a deep analysis to the data and hypotheses presented in this study, a number of results have been obtained among them:

- The absence of any statistical significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), according to the faculty members, turned back to the existence of demographic and functional variables that take the role of intermediate variables.
- The presence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), were attributable to the functional variable "the exclusive number of years of teaching at university", in the light of the organizational affiliation and the organizational commitment as a whole, the differences came in favor of the category the faculty members who have at least 15 years teaching experience. However, there were no significant differences at the level of organizational loyalty.

- The absence of statistical significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), according to the faculty members, turned back to further demographic and functional variables (Gender, age, academic experience, year of getting Ph.D degree, the country in which it earned the Ph.D degree).
- There is a significant impact and extrusive correlation with the statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to the application of talents management strategies at the level of organizational commitment among the members of faculty in the official Jordanian Universities.

Finally, the study closed with a set of important recommendations are summed up as follows:

- Creating special environment for talented students inside the university and encouraging the investment of youth's talents. This can be achieved if the university ensured the existence of objective (digital) mechanism of evaluation to detect talented students, relying on different advanced methods that are apt to measure talents' qualifications from several sides.
- Effective treatment to the major problems facing faculty members which may have a great impact to decrease their role inside the university in addition to the importance of sustaining the sense of national and university affiliation.
- Identifying those gaps in performance characterizing the faculty teaching members by comparing their actual performances with the expected ones and determine the quality of skills they need in addition to proposing a suitable training program. This can be achieved by setting up a mechanism that would ensure the development of academic talents and improve their performance in order to preserve students' sense of belonging to their university.

Key words: Talents Management, strategies of talents management, organizational affiliation, organizational commitment, organizational loyalty.